

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

ШУМАРСКИ ФАКУЛТЕТ

Зоран Б. Подушка

**УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА У
ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА
ШУМАРСТВА И ЗАШТИТЕ ПРИРОДЕ У
СРБИЈИ, КРОЗ ПОДСТИЦАЊЕ
ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА
ЗАПОСЛЕНИХ**

докторска дисертација

Београд, 2018.

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF FORESTRY

Zoran B. Poduška

**INTRAPRENEURSHIP AS A MODEL FOR
BUSINESS IMPROVEMENT IN STATE
OWNED FORESTRY AND NATURE
PROTECTION ENTERPRISES IN SERBIA**

Doctoral dissertation

Belgrade, 2018

ИНФОРМАЦИЈЕ О МЕНТОРУ И ЧЛАНОВИМА КОМИСИЈЕ

Ментор:

Др Драган Нонић, *редовни професор*, Универзитет у Београду-Шумарски факултет

Чланови Комисије:

1. др Драган Нонић, *редовни професор*, Универзитет у Београду-Шумарски факултет
2. др Ненад Ранковић, *редовни професор*, Универзитет у Београду-Шумарски факултет
3. др Нада Драговић, *редовни професор*, Универзитет у Београду-Шумарски факултет
4. др Младен Чуданов, *ванр. проф.*, Универзитет у Београду-Факултет организац. наука
5. др Јелена Недељковић, *доцент*, Универзитет у Београду-Шумарски факултет

Датум одбране:

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ - ШУМАРСКИ ФАКУЛТЕТ
КЉУЧНЕ ДОКУМЕНТАЦИОНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

Редни број (РББ)	
Идентификациони број (ИБР)	
Тип документације (ТД)	Монографска публикација
Тип записа (ТЗ)	Текстуални штампани материјал
Врста рада (ВР)	Докторска дисертација
Аутор (АУ)	Зоран Подушка, дипл. инж. шумарства
Ментор (МН)	др Драган Нонић, редовни професор
Наслов рада (НП)	Унапређење пословања у јавним предузећима шумарства и заштите природе у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених
Језик публикације (ЈП)	Српски
Земља публикације (ЗП)	Република Србија
Географско подручје (ГП)	Србија
Година издавања (ГИ)	2018
Издавач (ИЗ)	Ауторски репринт
Место издавања и адреса (МС)	11030 Београд, Р. Србија, Кнеза Вишеслава 1
Физички обим рада (ФО)	поглавља 10, страна 291, литературних цитата 192, табела 61, прегледа 11, графикона 33, дијаграма 1, шема 9, прилога 35
Научна област (НО)	Шумарство
Научна дисциплина (ДИС)	Организација и пословање у шумарству
Предметна одредница/Кључне речи (ПО)	Организација, шумарство јавног сектора, јавна предузећа, интрапредузетништво, модел унапређења пословања
УДК	630*681.1:658(043.3)
Чува се (ЧУ)	Библиотека Шумарског факултета, Кнеза Вишеслава 1, 11030 Београд, Р. Србија
Важна напомена (ВН)	Нема
Извод (ИЗ)	Интрапредузетништво је стручни и практични феномен унапређења пословања, углавном у великим предузећима. Настао је на схватањима да шумским екосистемима треба газдовати на начин да се у исто време обезбеди заштита и подмире потребе друштва за производима и услугама од јавних добара, који често немају тржишну цену. Интрапредузетништво подразумева да сваки запослени поседује одређену креативност коју је потребно подстаћи како би предузеће имало користи од нових пословних делатности и активности. Истраживање је спроведено на нивоу јавних предузећа за газдовање државним шумама и националних паркова, чији је оснивач Република Србија, овде названих јавна предузећа шумарства и заштите природе. Утврђено је да подстицај интрапредузетништва зависи од међусобне усаглашености организационих елемената, а истовремено је под утицајем предузетничких ставова и мотива запослених, као и пословног окружења. Као резултат, предложени су пословни модели који могу да допринесу заједничким напорима запослених и руководства да се унапреди пословање ових предузећа и изађе у сусрет савременим потребама друштва.
Датум прихватања теме (ДП)	Одлука ННВ Шумарског факултета, бр. 01-2/53, од 30.03.2016. год. Одлука Већа научних области биотехничких наука, број: 61206-1781/2-16, од 13.04.2016. год.
Датум одбране (ДО)	
Комисија за оцену (КО)	1. др Драган Нонић, ред. проф., Универзитет у Београду-Шумарски факултет 2. др Ненад Ранковић, ред. проф., Универзитет у Београду-Шумарски факултет 3. др Нада Драговић, ред. проф., Универзитет у Београду-Шумарски факултет 4. др Младен Чуданов, ванр. проф., Универзитет у Београду-Факултет организац. наука 5. др Јелена Недељковић, доцент, Универзитет у Београду-Шумарски факултет

UNIVERSITY OF BELGRADE – FACULTY OF FORESTRY
KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number (ANO)	
Identification number (INO)	
Document type (DT)	Monographic publication
Type of record (TR)	Textual printed article
Contains code (CC)	Ph.D. thesis
Author (AU)	Zoran Poduška, dipl. ing. forestry
Mentor (MN)	Dr Dragan Nonić, Full Professor
Title (TI)	Intrapreneurship as a model for business improvement in state owned forestry and nature protection enterprises in Serbia
Language of text (LT)	Serbian
Country of publication (CP)	Republic of Serbia
Locality of publication (LP)	Serbia
Publication year (PY)	2018
Publisher	Author's reprint
Publication place (PL)	11030 Belgrade, R. Serbia, Kneza Višeslava 1
Physical description (PD) (number of chapters/pages/ citations/tables/reviews/ charts/diagrams/scheme/maps/ images/annexes)	chapters 10, pages 291, citations 192, tables 61, reviews 11, charts 33, diagrams 1, scheme 9, annexes 35
Science field (SF)	Forestry
Science discipline (SD)	Organization and business administration in forestry
Subject/Key words (CX)	Organization, public sector forestry, state-owned enterprises, intrapreneurship, model of business improvement
UDC	630*681.1:658(043.3)
Holding data(HD)	Library of Faculty of Forestry, Kneza Višeslava 1, 11030 Belgrade, R. Serbia
Note (N)	None
Abstract (AB)	Intrapreneurship is a professional and practical phenomenon of business improvement, mainly in large enterprises. It was created on the basis of the understanding that forest ecosystems should be managed in a way that simultaneously provides protection and meets the demands of the society for public goods and services, even those without market price. Intrapreneurship implies that every employee has a certain creativity that needs to be encouraged in order for the company to benefit from new business practices and activities. Research was conducted at the level of state-owned enterprises for the management of forests and national parks, here referred to as State-Owned Enterprises in Forestry and Nature Protection (SOEFNPs). It was found that intrapreneurship encouragement depends on the mutual compliance of organizational elements, while it is also influenced by employees entrepreneurial attitudes and motives and the business environment. The proposed business models can contribute to joint employee-management efforts to improve business on the basis of employee intrpreneurship.
Accepted by scientific board on (ACB)	Decision of Academic-Scientific Council of Faculty of Forestry, N ^o 01-2/53, from 30.3.2016 Decision of Professional Board of Biotechnical Sciences, N ^o 61206-1781/2-16, from 13.04.2016
Defended on (DE)	
Thesis defend board (DB)	Dr. Dragan Nonić, full prof., Faculty of Forestry, Belgrade Dr. Nenad Ranković, full prof., Faculty of Forestry, Belgrade Dr. Nada Dragović, full prof., Faculty of Forestry, Belgrade Dr. Mladen Čudanov, assoc. prof., Faculty of Organisational Science, Belgrade Dr. Jelena Nedeljković, docent, Faculty of Forestry, Belgrade

ЗАХВАЛНИЦА

Желим да се искрено захвалим руководиоцима Катедре Економике и организације шумарства, Универзитета у Београду-Шумарског факултета, на указаном поверењу и прилици да у сарадњи са професорима Ненадом Ранковићем и Драганом Нонићем изаберем тему дисертације и спроведем предложено истраживање.

Захваљујем се ментору проф. др. Драгану Нонићу на залагању и преданости током истраживања.

Захваљујем се проф. др Ненаду Ранковићу на саветима и коментарима који су допринели квалитету дисертације.

Захваљујем се члановима комисије проф. др. Нади Драговић, проф. др. Младену Чуданову и доц. др. Јелени Недељковић на помоћи и успешној сарадњи током израде дисертације.

Захваљујем се својим колегама Бранки Спасојевић, Марији Милосављевић и Ренати Гагић-Сердар на помоћи приликом прикупљања података, као и Денису Чокићу на саветима приликом лекторисања текста.

Захваљујем се својим пријатељим и друговима који су ме мотивисали у раду.

Највећу захвалност дугујем фамилији Подушка, мојим родитељима Браниславу и Анђелки, као и брату Горану, на сталној помоћи и подршци.

Вечно сам захвалан својој супрузи Јелени и ћерки Дуњи, поред којих сам нашао енергију и подршку за рад.

Истраживање је реализовано уз подршку:

Министарства просвете, науке и технолошког развоја

Пројекат *„Развој технолошких поступака у шумарству у циљу реализације оптималне шумовитости“* (ев.бр. ТР31070)

Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде - Управе за шуме

Потпројекат *„Иновације и предузетништво у шумарству Србије“*

Министарство образовања и науке Аустрије и Агенција за међународну мобилност и сарадњу у области образовања, науке и истраживања (*OEAD*)

Стручно усавршавање на Универзитету за природне ресурсе (*BOKU - Universität für Bodenkultur*) у Бечу, Аустрија

Министарства спољних послова Финске и Европског шумарског института (*EFI*)

Пројекат *FOPER II „Консолидација људских капацитета у шумарској политици и економици, образовање и истраживање у југоисточној Европи“*

„Најбољи начин да предвидите будућност је да је створите“
(Питер Дракер)

УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА У ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА ШУМАРСТВА И ЗАШТИТЕ ПРИРОДЕ У СРБИЈИ, КРОЗ ПОДСТИЦАЊЕ ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА ЗАПОСЛЕНИХ

Резиме

Интрапредузетништво представља стручни и практични феномен за унапређење пословања углавном у великим предузећима. Дефиниција интрапредузетништва указује на процес који се одвија унутар постојећег предузећа и утиче, на појаву не само нових пословних делатности и активности, већ и на унапређење постојећих производа и услуга, технологија и организационих процеса и административних процедура, као и пословних стратегија и конкурентског положаја предузећа у оквиру привредне гране. Феномен интрапредузетништва подразумева да сваки запослени поседује одређену креативност, коју је потребно подстаћи како би предузеће имало користи од нових пословних активности. Подстицај и развој интрапредузетништва зависи од међусобне усаглашености организационих елемената, од индивидуалних предузетничких ставова, мотива запослених и пословног окружења. Интрапредузетништво је афирмацију у јавном сектору стекло када је примећено да државна предузећа добро обављају своју основну делатност – обезбеђивање производа и услуга из јавних добара – поштујући трајност и одрживост ресурса повереног на управљање. Концепт интрапредузетништва временом је еволуирао, па се у савременој литератури користе термини „интра-корпоративно предузетништво, предузетничка оријентација, као и корпоративно предузетништво“.

Први покушаји развоја интрапредузетништва у шумарству, везују се за 1994. годину и пројекте унапређења пословања у америчкој државној шумарској агенцији, што је омогућило већу продуктивност запослених. Основна идеја интрапредузетништва садржана је у потреби да се задовоље захтеви друштва и обезбеди доступност и трајност производа и услуга из јавних добара. Унапређење пословања предузећа заснованог на интрапредузетништву више се не посматра само кроз финансијске показатеље, већ и путем понуде нових или унапређених производа и услуга из шумских екосистема, који често немају тржишну вредност.

Проблем истраживања је унапређење пословања јавних предузећа, која газдују државним шумама и управљају националним парковима у Србији. Таква предузећа су названа „јавна предузећа шумарства и заштите природе“ (ЈПШЗП). Проблем је препознат у чињеници да је ЈПШЗП поверено газдовање шумама и управљање заштићеним подручјима у циљу обезбеђивања мултифункционалног газдовања шумским ресурсом. Међутим, такво право намеће и обавезу повећања продуктивности максимално дозвољеним и рационалним коришћењем укупног производног потенцијала шумских подручја, који подразумева дрво, недрвне шумске производе и услуге, као и одрживо коришћење опште-корисних функција шума. Међутим, то захтева и постизање најповољније организационе структуре ЈПШЗП у Србији, која може да допринесе мотивисању запослених у новим пословима и пројектима, који ће задовољити захтеве друштва према производима и услугама из шумских екосистема. Проблеми у пословању проузроковани су и неуспешним организационим променама. Преовлађује линеарно смањење запослених које често није праћено изменама организационе структуре. Изостаје модификација пословних процеса или функција, које би требало да доведу до њиховог унапређења.

Постављени **циљеви истраживања** треба да утврде степен предузимљивости и утицај различитих фактора на предузимљивост запослених, као и међусобну повезаност организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених. **Сврха истраживања** је да се предложи организационе промене и пословни модели, у циљу унапређења пословања ЈПШЗП, кроз подстицање интрапредузетништва запослених. **Предмет истраживања** је процес стварања погодне организационе климе за интрапредузетништво (подршка руководства, награђивање запослених, радна аутономија и сл.), демографске карактеристике испитаника (пол, старост, радни стаж, радно искуство) и њихови предузетнички ставови и мотиви, посебно у односу на потенцијалне пословне шансе.

Од научних метода током истраживања примењене су: статистичка метода, метода моделовања, компарација, анализа, синтеза, генерализација, индукција и дедукција. Од истраживачких техника примењене су анкета и интервју.

Истраживање је у **територијалном смислу** било везано за четири шумске области, обухватајући 17 шумских подручја. Подручје истраживања обухвата 92% од укупне територије под шумом и шумским земљиштем у Србији.

Примарни подаци су **прикупљени** анкетним упитником намењеним запосленима у ЈПШЗП и путем интервјуа обављених са експертима и доносиоцима одлука из сектора шумарства и заштите природе. Узорак за анкетање је обухватио 137 запослених у ЈПШЗП. Интервјуи су обављени са 10 експерата, из шест различитих институција.

Обрада података прикупљених путем анкета, вршена је статистичким програмима и моделовањем. Примењена је дескриптивна статистика и статистичко закључивање. Коришћени су тестови поузданости мерних скала, корелационе анализе, бинарна логистичка регресија и вишеструка регресиона анализа, факторска анализа, као и тестови разлика између две и више независних група испитаника. Ставови и оцене експерата обрађени су хибридном SWOT методом (A'WOT).

Резултати истраживања потврђују да је анкетни упитник коришћен за прикупљање података поуздан, како у целисти, тако и у деловима. Анализом предузетничких ставова и мотива, утврђено је да запослени поседују позитивне предузетничке карактеристике. Способни су да препознају пословну шансу и спремни да прихвате учешће у новим пословима и пројектима. Анализе и тумачења ставова о организационим елементима указују на постојање међусобног модалитета који утиче на интрапредузетништво запослених. Утврђене су потребе за професионалном обуком запослених, утицај пословног окружења, ниво размене и квалитет информација, утицај подршке руководства на предузетништво, процењена је радна аутономија запослених и систем награђивања, утврђена је и расположивост радног времена. Скоро половина запослених није похађала семинаре професионалне обуке. Запосленима највише недостају новија сазнања из области којом се баве. Из пословног окружења, највећи утицаји утврђени су за политичке организације и образовне и научноистраживачке организације. За запослене је најзначајнија међусобна размена информација и искустава. Утврђено је да руководство намеће правила и процедуре којих су запослени обавезни да се придржавају у свакодневном раду. Ово је карактеристика традиционалних

предузећа, што није погодно за подстицај интрапредузетништва. Запосленима недостаје радна аутономије, што је у приличној мери очекиван исход када се анализирају ЈПШЗП. Обимне процедуре и висока хијерархија у одлучивању, умањује могућност за исказивање личних способности запослених. Запослени највећом наградом сматрају задовољство послом којим се баве. Имају довољно времена за обављање радних задатака.

На основу резултата истраживања потврђене су три хипотезе. Прва хипотеза потврђује да је могуће предвидети међусобни утицај организационих елемената који подстичу интрапредузетништво запослених. Друга хипотеза потврђује да постоје утицаји на предузетничке ставове и мотиве запослених. Трећа хипотеза потврђује да постоји повезаност између организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених.

Анализом и тумачењем резултата истраживања створена је основа за израду **концептуалног модела унапређења пословања ЈПШЗП у Србији**, кроз подстицање интрапредузетништва запослених. Предложен је модел са два алтернативна облика практичне примене. Први је везан за наменске целине у шумским подручјима, са дрветом као главним производом. Други алтернативни облик је везан за наменске целине у којима производња дрвета није доминантна делатност. Овако израђен модел употпуњен је и нацртом процеса практичне примене.

Предложени модел представља одговор на савремене трендове глобалне економије базиране на предузимљивости и иновативности запослених. Такви трендови указују, на потребу разјашњења улоге запослених у јавним предузећима, у настојању да се унапреде постојећи и уведу нови производи и услуге. Више се не сматра да је руководство предузећа једино одговорно за добре пословне резултате, већ и запослени имају своју улогу у унапређењу пословања.

Кључне речи: организација, шумарство јавног сектора, јавна предузећа, интрапредузетништво, модел унапређења пословања

INTRAPRENEURSHIP AS A MODEL FOR BUSINESS IMPROVEMENT IN STATE-OWNED FORESTRY AND NATURE PROTECTION ENTERPRISES IN SERBIA

Summary

Intrapreneurship is a professional and practical phenomenon of business improvement mainly in large enterprises. The definition of intrapreneurship indicates that it is a process that takes place within an existing enterprise and affects not only the emergence of new business activities and practices, but also the improvement of existing products and services, technologies, organizational processes and administrative procedures, as well as business strategies and a competitive position of the company within a certain industry. The phenomenon of intrapreneurship implies that every employee has a certain creativity, which needs to be encouraged in order for the company to benefit from new business activities. The encouragement and development of intrapreneurship depend on the compliance of organizational elements, while they are also influenced by individual employee entrepreneurial attitudes and motives and the business environment. Intrapreneurship gained affirmation in the public sector, when it was observed that state-owned enterprises, whose main activity is to provide goods and services of public resources, perform their activities well, respecting the continuity and sustainability of resources entrusted to them for management. The concept of intrapreneurship has evolved over time, so the terms intra-corporate entrepreneurship, entrepreneurial orientation, and corporate entrepreneurship are now used in literature.

The first attempts of intrapreneurship development in forestry sector date back to 1994 and project Enterprise Team System in United States Forest Service, which increased the productivity of employees. The basic idea of intrapreneurship is reflected in the need to meet the demands of society and ensure the availability and sustainability of goods and services from public resources. The improvement of business practices based on intrapreneurship is no longer seen only through financial indicators, but also through the offer of new or improved products and services of forest ecosystems, which often has no market value.

The **research problem** is the improvement of business in public companies that manage state forests and national parks in Serbia. In this thesis, such companies are called State-Owned Enterprises in Forestry and Nature Protection (SOEFNP). The fact that SOEFNPs are entrusted with forest management and governance in order to provide multifunctional management of forest resources was recognized as a problem. However, such a right also imposes an obligation to increase productivity through maximum allowed and rational utilization of total production potentials of forest areas, which refers to wood, non-wood forest products and services and the sustainable use of multipurpose forest functions. However, the most favorable organizational structure of PEs in Serbia is still being sought. It should contribute to motivation of employees toward creation of new business activities and projects that will meet the demands of the society for products and services of forest ecosystems. In addition, business problems are caused by unsuccessful organizational changes. The prevailing change is linear employee reduction, which is often not accompanied by changes in the organizational structure. There is no modification of business processes or functions that should lead to their improvement.

The **research objectives** should determine the degree of entrepreneurship and the impact of various factors on employee entrepreneurship, as well as the correlation of organizational elements with an impact on employee intra-entrepreneurship. The **purpose** of this research is to propose organizational changes and business models in order to improve the operation of SOEFNPs by encouraging employee intra-entrepreneurship. The **research object** is the process of creating an intrapreneurship friendly environment (management support, rewarding of employees, working autonomy, business ambience etc.), demographic characteristics of the respondents (gender, age, length of service, work experience) and their entrepreneurial attitudes and motives, in particular with reference to potential business opportunities.

The scientific methods applied in this research are: the statistical method, the modeling method, comparison, analysis, synthesis, generalization, induction and deduction. The research techniques applied are survey and interview.

The territory of the **research area** occupies 4 forest regions, including 17 forest areas. The research area covers 92% of the total territory under forest and forest land in Serbia.

Primary data **were collected** using a survey questionnaire given to SOEFNP employees and through interviews with experts and decision makers from the sectors of forestry and nature protection. The sample consisted of 137 SOEFNP employees. A total of 10 experts from six different institutions were interviewed.

The processing of data collected with the survey was carried out using statistical programs and modeling. Descriptive statistics and statistical inference were also applied. Correlation analyses, binary logistic regression and multiple regression analysis, factor analysis, as well as tests of differences between two or more independent groups of respondents were also used. Expert attitudes and evaluations were processed using the hybrid SWOT method (A'WOT).

The **research results** confirm that the survey questionnaire used to collect data is reliable, both partially and as a whole. By analyzing employee entrepreneurial attitudes and motives, it has been established that the majority of them have positive entrepreneurial characteristics. They are able to recognize a business opportunity and are willing to accept participation in new jobs and projects, whereby they are aware of the risks of doing that business. The analyses and interpretations of attitudes towards organizational elements indicate that there is a mutual modality that influences employee intra-entrepreneurship. The identified issues were the need for professional employee training, the influence of the business environment and the levels of information exchange and quality. In addition, the impact of management support on entrepreneurship, the estimation of employee working autonomy and the rewarding system and the availability of working hours were also estimated. Almost half of the employees have not attended professional training seminars, while most of them lack the most recent knowledge in their field. The highest impact of the business environment was found in political organizations and educational and scientific research organizations. The exchange of information and experience was the most important for employees. It was established that management imposes rules and procedures that employees are obliged to adhere to in their daily work. However, this is a feature of traditional enterprises, which is not suitable for intra-entrepreneurship encouragement. Employees lack working autonomy, which is fully expected of SOEFNPs. Extensive procedures and a strict hierarchy in decision-making diminish the opportunity for employees to demonstrate personal skills. While the greatest reward seen by employees

is satisfaction with the work they are dealing with, they also believe to have enough time to do their tasks at work.

Three hypotheses are confirmed on the basis of the research results. The first hypothesis confirms that it is possible to predict the mutual influence of organizational elements that contribute to employee intra-entrepreneurship development. The second one confirms that there are certain impacts on the entrepreneurial attitudes and motives of employees. Third hypothesis confirms that there is an correlation among the organizational elements that affect employee intrapreneurship.

The analysis and interpretation of the research results served as the basis for the creation of a **conceptual model for SOEFNP business practice improvement** in Serbia through encouraging employee intrapreneurship. A model is proposed that has two alternative forms of practical application. While the first one is related to special-purpose units in forest areas where the main product is wood, the second one refers to special-purpose units where wood production is not the dominant activity. Finally, the model constructed in this way is completed with a draft process of practical application.

The model proposed in this way represents a response to the contemporary trends of global economy, which are based on employee entrepreneurship and innovativeness. In addition, such trends indicate that it is necessary to clarify the employee role in public enterprises as part of efforts to improve the existing or introduce new products and services. Finally, it is no longer considered that only the management of a company is responsible for good business results, but that its employees also have a role in business improvement.

Key words: organization, public sector forestry, state-owned enterprises, intrapreneurship, model of business improvement.

САДРЖАЈ

ПОПИС СКРАЋЕНИЦА	I
ПОПИС ТАБЕЛА	II
ПОПИС ПРЕГЛЕДА	IV
ПОПИС ГРАФИКОНА	IV
ПОПИС ДИЈАГРАМА	V
ПОПИС ШЕМА	V
ПОПИС ПРИЛОГА	VI
1. УВОД	1
1.1. Дефинисање проблема истраживања	3
1.2. Циљ, сврха и предмет истраживања	9
1.3. Хипотезе истраживања	10
1.4. Територијално и временско одређење истраживања	12
2. МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА, ПРИКУПЉАЊЕ И ОБРАДА ПОДАТАКА 15	
2.1. Научне методе истраживања	15
2.2. Истраживачке технике	17
2.3. Прикупљање и обрада података	18
2.3.1. Прикупљање података	18
2.3.2. Обрада података	26
3. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ И ПРЕГЛЕД ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА	35
3.1. Концептуални оквир истраживања	39
3.2. ПРЕГЛЕД ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА	44
3.2.1. Историјски преглед развоја предузетништва	44
3.2.2. Анализа литературе о предузетништву	47
3.3. ФЕНОМЕН ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА	54
3.4. РАЗВОЈ МЕТОДА И ТЕХНИКА ЗА ИСТРАЖИВАЊЕ ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА	65
3.5. КАРАКТЕРИСТИКЕ ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА	69
3.5.1. Власништво и делатност јавних предузећа	70
3.5.2. Тржишни и економски аспект пословања јавних предузећа	72
3.6. Финансијски механизми за обезбеђивање производа и услуга јавних предузећа	77
3.7. Унапређење пословања предузећа	82
4. ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА ЗА ГАЗДОВАЊЕ ДРЖАВНИМ ШУМАМА И ОКВИРИ ЊИХОВОГ ПОСЛОВАЊА У СРБИЈИ	90
4.1. ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА ЗА ГАЗДОВАЊЕ ДРЖАВНИМ ШУМАМА У СРБИЈИ ..	90

4.1.1. Стратешки и законодавни елементи (оквири) организације и пословања јавних предузећа шумарства и заштите природе.....	92
5. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА.....	100
5.1. ПОУЗДАНОСТ МЕРНИХ СКАЛА У УПИТНИКУ И НОРМАЛНОСТ РАСПОДЕЛЕ ПОДАТАКА	100
5.2. ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА.....	102
5.2.1. Пол	103
5.2.2. Старост	103
5.2.3. Радни стаж.....	104
5.2.4. Радно искуство.....	105
5.3. СТАВОВИ ИСПИТАНИКА О ЗНАЧАЈУ ПОСЛОВНИХ ДЕЛАТНОСТИ И АКТИВНОСТИ НА МОГУЋНОСТИ УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА ШУМАРСТВА И ЗАШТИТЕ ПРИРОДЕ	107
5.3.1. Разлике у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности за унапређење пословања предузећа	110
5.3.1.1. <i>Критеријум пол</i>	111
5.3.1.2. <i>Критеријум старост</i>	113
5.3.1.3. <i>Критеријум укупна дужина радног стажа</i>	115
5.3.1.4. <i>Критеријум радно искуство</i>	117
5.3.1.5. <i>Критеријум похађање семинара</i>	118
5.4. СТАВОВИ ИСПИТАНИКА О ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЕЛЕМЕНТИМА.....	120
5.5. ПРОЦЕНА ПОТРЕБА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНОМ ОБУКОМ	120
5.5.1. Учесталост похађања семинара професионалне обуке	122
5.6. СТАВОВИ О УТИЦАЈУ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА	123
5.7. СТАВОВИ О РАЗМЕНИ И КВАЛИТЕТУ ИНФОРМАЦИЈА.....	124
5.8. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ СТАВОВИ И МОТИВИ ЗАПОСЛЕНИХ	125
5.8.1. Процена утицаја на предузетничке ставове и мотиве запослених... ..	127
5.8.1.1. <i>Модел за процену и предвиђање утицаја на предузетничке ставове и мотиве</i>	127
5.8.1.2. <i>Модел за процену и предвиђање утицаја на спремност испитаника ка преузимању ризика пословања</i>	130
5.8.1.3. <i>Модел за процену и предвиђање утицаја на спремност испитаника да учествују у новим пословима и пројектима</i>	134
5.8.2. Разлика у ставовима испитаника о пословним делатностима и активностима - критеријум предузимљивост запослених	138
5.9. СТАВОВИ О ПОДРШЦИ РУКОВОДСТВА ПРЕДУЗЕТНИШТВУ	140
5.10. СТАВОВИ О РАДНОЈ АУТОНОМИЈИ ЗАПОСЛЕНИХ.....	143
5.11. СТАВОВИ О НАГРАЂИВАЊУ ЗАПОСЛЕНИХ	146
5.12. СТАВОВИ О РАСПОЛОЖИВОСТИ ВРЕМЕНА ПОТРЕБНОГ ЗА ОБАВЉАЊЕ РАДНИХ ЗАДАТАКА.....	148

5.13.	ПОВЕЗАНОСТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЕЛЕМЕНАТА	151
5.14.	АНАЛИЗА МЕЃУСОБНОГ УТИЦАЈА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЕЛЕМЕНАТА	155
5.14.1.	Модел утицаја организационих елемената на потребе за професионалном обуком	156
5.14.2.	Модел утицаја организационих елемената на ставове о награђивању запослених	157
5.14.3.	Модел утицаја организационих елемената на ставове о пословном окружењу	159
5.14.4.	Модел утицаја организационих елемената на доступност и квалитет информација	160
5.14.5.	Модел утицаја организационих елемената на предузетничке ставове и мотиве запослених	162
5.14.6.	Модел утицаја организационих елемената на ставове о подршци руководства предузетништву	163
5.14.7.	Модел утицаја организационих елемената на радну аутономију запослених	165
5.14.8.	Модел утицаја организационих елемената на ставове о расположивости радног времена	167
5.14.9.	Модел утицаја организационих елемената на ставове о значају пословних делатности и активности	168
6.	КОНЦЕПТУАЛНИ МОДЕЛ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА	172
6.1.	ПОСТОЈЕЋИ МОДЕЛ ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА ЗАПОСЛЕНИХ	172
6.1.1.	КОНАЧНА ИДЕНТИФИКАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЕЛЕМЕНАТА КОЈИ УТИЧУ НА ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВО ЗАПОСЛЕНИХ	175
6.1.2.	Идентификовање модула концептуалног модела унапређења пословања	182
6.1.3.	Експертска оцена функционалности и практичне применљивости концептуалног модела унапређења пословања	187
6.1.3.1.	<i>Анализа експертских ставова о стратешкој оријентацији предузећа</i>	<i>188</i>
6.1.3.2.	<i>Анализа експертских ставова о финансијским механизмима</i>	<i>190</i>
6.1.3.3.	<i>Анализе експертских ставова о усаглашености организационих елемената</i>	<i>192</i>
6.1.3.4.	<i>Анализа експертских ставова о потребама потрошача и корисника</i>	<i>193</i>
6.1.3.5.	<i>Анализа експертских оцена концептуалног модела унапређења пословања</i>	<i>194</i>
6.1.4.	Могућности за практичну примену концептуалног модела унапређења пословања	197
7.	ДИСКУСИЈА	202
7.1.	ПОСЛОВНЕ ДЕЛАТНОСТИ И АКТИВНОСТИ ЈПШЗП	203

7.2.	ПРЕДУЗЕТНИЧКИ СТАВОВИ И МОТИВИ ЗАПОСЛЕНИХ	210
7.3.	ПОГОДНОСТ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КЛИМЕ ЗА ПОДСТИЦАЈ ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА ЗАПОСЛЕНИХ	212
7.4.	МОГУЋНОСТИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА КРОЗ ПОДСТИЦАЊЕ ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА ЗАПОСЛЕНИХ	215
8.	ЗАКЉУЧЦИ	218
8.1.	ОСНОВНИ ЗАКЉУЧЦИ.....	218
8.2.	ЗАКЉУЧЦИ О КОНЦЕПТУАЛНОМ МОДЕЛУ УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА	223
8.3.	ОЦЕНА ХИПОТЕЗА	225
8.4.	ПРЕПОРУКЕ ЗА ПРАКТИЧНУ ПРИМЕНУ КОНЦЕПТУАЛНОГ МОДЕЛА УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА	231
8.5.	ПРАВЦИ БУДУЋИХ ИСТРАЖИВАЊА	232
9.	ЛИТЕРАТУРА	234
10.	ПРИЛОЗИ	245

ПОПИС СКРАЋЕНИЦА

АП	Аутономна покрајина
CDC	Caisse des Dépôts
CEAI	Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument
€	Евро
€·t ⁻¹	Евро по тони
€·m ⁻³	Евро по метру кубном
FSC	Forest Stewardship Council
ha	хектар
IAI	Intrapreneurial Assessment Instrument
IUCN	International Union for Conservation of Nature
kg	килограм
LEADER	Leading Education and Development
m ³	метар кубни
MCPFE	Ministerial Conference on the Protection of Forest in Europe
ÖBf	Österreichische Bundesforste
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
US\$	Амерички долар (United States dollar)
US\$·ha ⁻¹	Амерички долар (United States dollar) по хектару
ЕУ	Европска Унија
ЈП	Јавно предузеће
ЈПШЗП	Јавна предузећа шумарства и заштите природе
мил.	милион
млд.	милијарда
НДШП	Недрвни шумски производи
НДШПУ	Недрвни шумски производи и услуге
НИС	Нафтна индустрија Србије
НИО	Научно-истраживачке организације
НП	Национални парк
НВО	Невладине организације
ПВШ	Приватни власници шума
РС	Република Србија
САД	Сједињене Америчке Државе
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ШО	Шумска област
ШП	Шумско подручје

ПОПИС ТАБЕЛА

Табела 1. Број испитаника и њихово учешће по шумским областима	20
Табела 2. Број експерата и доносилаца одлука који су вредновали предлог модела	25
Табела 3. Државна предузећа у <i>OECD</i> земљама	69
Табела 4. Корисници државних шума у Србији	90
Табела 5. Дистрибуција укупне површине државних шума у Србији према наменским целинама	91
Табела 6. Тестови поузданости и нормалности мерних скала у упитнику	100
Табела 7. Демографске карактеристике испитаника	102
Табела 8. Ставови испитаника о значају пословних делатности и активности за унапређење пословања предузећа	107
Табела 9. Тестови разлика у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности - критеријум пол	112
Табела 10. Тест разлика у ставовима запослених о значају пословних процеса - критеријум старост	113
Табела 11. Тест разлика у ставовима испитаника о значају пословних процеса - критеријум радни стаж	115
Табела 12. Тест разлика у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности - критеријум радно искуство	117
Табела 13. Тест разлика у ставовима о значају пословних делатности и активности, критеријум - похађање семинара	119
Табела 15. Ставови испитаника о потребама за професионалном обуком	121
Табела 14. Учесталост похађања семинара професионалне обуке - статистик	122
Табела 16. Ставови испитаника о утицају пословног окружења	123
Табела 17. Ставови о размени и квалитету информација	124
Табела 18. Предузетнички ставови и мотиви испитаника	125
Табела 19. Предузетнички ставови и мотиви запослених - подскала	127
Табела 20. Предузимљивост запослених - учесталост и учешће бинарног исхода	128
Табела 21. Омибус тест значајности бинарног логистичког регресионог модела	129
Табела 22. Резултати теста утицаја одабраних фактора на негативан став о предузимљивости, бинарни логистички регресиони модел	130
Табела 23. Спремност запослених ка преузимању пословног ризика - бинарни исход	131
Табела 24. Омнибус тест регресионог модела - спремност запослених ка преузимању пословног ризика	133
Табела 25. Регресиони модел утицаја фактора на спремности запослених ка преузимању пословног ризика	133
Табела 26. Спремност испитаника да учествују у новим пословима и пројектима	134
Табела 27. Омнибус тест регресионог модела - спремност испитаника за учествовање у новим пословима и пројектима	136
Табела 28. Бинарни логистички регресиони модел - утицај на спремност испитаника за учествовање у новим пословима и пројектима	137

Табела 29. Тест разлика у ставовима испитаника о значају пословних процеса, критеријум - предузимљивост	138
Табела 30. Ставови запослених о подршци руководства предузетништву	140
Табела 31. Опис ставова запослених о радној аутономији	143
Табела 32. Брзина доношења одлука	145
Табела 33. Опис ставова о награђивању.....	146
Табела 34. Опис ставова испитаника о расположивости радног времена	148
Табела 35. Удаљеност од радног места	150
Табела 36. Удаљеност места становања од посла - учесталост и учешће.....	150
Табела 37. Тест разлика у ставовима испитаника о расположивости радног времена - критеријум удаљеност од посла	151
Табела 38. Корелациона анализа - опис варијабли.....	152
Табела 39. Корелациона матрица.....	153
Табела 40. Основи елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на потребе за професионалном обуком	156
Табела 41. Параметри за процену утицаја организационих елемената на потребе за професионалном обуком	157
Табела 42. Основи елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на награђивање запослених	158
Табела 43. Параметри за процену утицаја организационих елемената на награђивање запослених	158
Табела 44. Основи елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на ставове о пословном окружењу.....	159
Табела 45. Параметри за процену појединачног утицаја организационих елемената на ставове о пословном окружењу.....	160
Табела 46. Основи елемент регресионог модела утицаја организационих елемената на доступност и квалитет информација	161
Табела 47. Параметри за процену утицаја организационих елемената на доступност и квалитет информација	161
Табела 48. Основни елемент регресионог модела утицаја организационих елемената на предузетничке ставове и мотиве	162
Табела 49. Параметри за процену парцијалног утицаја организационих елемената на предузетничке ставове и мотиве	163
Табела 50. Основни елемент регресионог модела утицаја организационих елемената на подршку руководства предузетништву.....	164
Табела 51. Параметри за процену парцијалног утицаја организационих елемената на подршку руководства предузетништву.....	165
Табела 52. Основи елементи модела утицаја организационих елемената на радну аутономију	165
Табела 53. Параметри за процену парцијалног доприноса организационих елемената на радну аутономију	166
Табела 54. Основни елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на расположивост радног времена.....	167
Табела 55. Параметри за процену парцијалног утицаја организационих елемената на расположивост радног времена.....	168
Табела 56. Опис варијабле (подскеле) - Пословне шансе	169

Табела 57. Основни елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на пословне шансе.....	169
Табела 58. Параметри за процену парцијалног утицаја организационих елемената на ставове испитаника о пословним шансама.....	170
Табела 59. <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> -ов и <i>Bartlett</i> -ов тест факторске анализе.....	177
Табела 60. Организациони фактори утицаја на интрапредузетништво запослених.....	179
Табела 61. SWOT анализа - оцене експерата.....	188

ПОПИС ПРЕГЛЕДА

Преглед 1. Повезаност циљева и предмета истраживања са хипотезама.....	11
Преглед 2. Територијално одређење истраживања.....	12
Преглед 3. Развој академског изучавања предузетништва.....	45
Преглед 4. Упоредни приказ карактеристика индивидуалних предузетника и интрапредузетника.....	51
Преглед 5. Предузетничке карактеристике мушкараца и жена.....	53
Преглед 6. Матрица економске класификације производа и услуга из шумских екосистема.....	75
Преглед 7. Класификација механизма финансирања производа и услуга из шумских екосистема.....	78
Преглед 8. Јавни механизми финансирања производа и услуга из шумских екосистема.....	78
Преглед 9. Јавно приватни механизми финансирања производа и услуга из шумских екосистема.....	79
Преглед 10. Приватни механизми финансирања производа и услуга из шумских екосистема.....	80
Преглед 11. Пословни модел - саставни делови.....	85

ПОПИС ГРАФИКОНА

Графикон 1. Динамика прикупљања теренских података - анкетирање испитаника.....	23
Графикон 2. Датум прикупљања података (друга фаза) - интервјуи са експертима.....	26
Графикон 3. Учесталост појављивања речи „ <i>entrepreneurship</i> “ у научној бази „Scopus“.....	48
Графикон 4. Учешће термина „предузетништво“ у научним дисциплинама.....	48
Графикон 5. Учешће термина „предузетништво“ у научним часописима.....	49
Графикон 6. Учешће испитаника према полу.....	103
Графикон 7. Распоред испитаника према старости.....	103
Графикон 8. Распоред испитаника према дужини радног стажа.....	104
Графикон 9. Распоред испитаника према дужини радног искуства.....	105
Графикон 10. Распоред испитаника према односу дужине боравка на истом радном месту и укупног радног стажа.....	106
Графикон 11. Значај пословних делатности и активности - ставови запослених.....	108
Графикон 12. Разлике у ставовима испитаника о значају пружања услуга ПВШ - критеријум пол.....	112

Графикон 13. Разлике у ставовима испитаника о пословним делатностима и активностима - критеријум старост	114
Графикон 14. Разлике у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности - критеријум радни стаж	116
Графикон 15. Разлике у ставовима испитаника о пословним делатностима и активностима, критеријум – радно искуство	118
Графикон 16. Разлике у ставовима испитаника о пословним делатности и активности - критеријум похађање семинара професионалне обуке	119
Графикон 18. Потребе за професионалном обуком	121
Графикон 17. Учесталост похађања семинара професионалне обуке	122
Графикон 19. Утицај пословног окружења на пословање предузећа	124
Графикон 20. Размена и квалитет информација, просечне вредности	125
Графикон 21. Предузетнички ставови и мотиви испитаника – просечне вредности	126
Графикон 22. Спремност испитаника ка преузимању ризика пословања	131
Графикон 23. Разлике у спремност испитаника ка преузимању пословног ризика	132
Графикон 24. Ставови запослених о спремности да учествују у новим пословима и пројектима	134
Графикон 25. Спремност испитаника да учествују у новим пословима и пројектима - критеријум пол, старост и похађање семинара професионалне едукације	135
Графикон 26. Разлике у ставовима испитаника о значају пословних процеса, критеријум - предузимљивост	139
Графикон 27. Ставови запослених о подршци руководства предузетништву	141
Графикон 28. Радна аутономија	144
Графикон 29. Брзина доношења одлука	146
Графикон 30. Награђивање запослених	147
Графикон 31. Распољивост радног времена	149
Графикон 32. Факторска анализа - <i>Scree</i> тест	177
Графикон 33. A ² WOT анализа предлога модела унапређења пословања ЈПШЗП	195

ПОПИС ДИЈАГРАМА

Дијаграм 1. Распоред и време трајања активности на спровођењу истраживања . 14

ПОПИС ШЕМА

Шема 1. Процес прикупљања и обраде података	19
Шема 2. Концептуални оквир истраживања	41
Шема 3. Шаблон за унапређење пословања ЈПШЗП	86
Шема 4. Процес примене модела унапређења пословања предузећа	87
Шема 5. Модел интрапредузетништва запослених у ЈПШЗП	173
Шема 6. Фактори утицаја на интрапредузетништво запослених	180
Шема 7. Концептуални модел унапређења пословања	183

Шема 8. Алтернативни облици примене концептуалног модела унапређења пословања.....	198
Шема 9. Процес практичне примене концептуалног модела унапређења пословања	199

ПОПИС ПРИЛОГА

Прилог 1. Попис екосистемских производа и услуга од јавних добара.....	245
Прилог 2. Статистик <i>Cronbach's Alpha</i> теста за подskalу Пословне шансе	249
Прилог 3. Статистик <i>Cronbach's Alpha</i> теста за подskalу Потребe за професионалном обуком.....	250
Прилог 4. Статистик <i>Cronbach's Alpha</i> теста за подskalу Пословно окружење ..	250
Прилог 5. Статистик <i>Cronbach's Alpha</i> теста за подskalу Размена и квалитет информација	250
Прилог 6. Статистик <i>Cronbach's Alpha</i> теста за подskalу Предузимљивост запослених	250
Прилог 7. Статистик <i>Cronbach's Alpha</i> теста за подskalу Подршка руководства предузетништву	251
Прилог 8. Статистик <i>Cronbach's Alpha</i> теста за подskalу Радна аутономија запослених	251
Прилог 9. Статистик <i>Cronbach's Alpha</i> теста за подskalу Награђивање запослених	251
Прилог 10. Статистик <i>Cronbach's Alpha</i> теста за подskalу Распољивост радног времена	251
Прилог 11. <i>Man Whitney U</i> тест. Разлике: Потребe за професионалном обуком испитаника vs. похађање семинара	252
Прилог 12. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на потребe за професионалном обуком	252
Прилог 13. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на ставове о награђивању запослених	252
Прилог 14. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на ставове о пословном окружењу.....	253
Прилог 15. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на доступност и квалитет информација	253
Прилог 16. Анализа варијансе регресионог модела утицај организационих елемената на предузетничке ставове и мотиве	253
Прилог 17. Анализа варијансе вишеструког линеарног регресионог модела утицаја организационих елемената на подршку руководства предузетништву	253
Прилог 18. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на радну аутономију	254
Прилог 19. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на располољивост радног времена.....	254
Прилог 20. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на пословне шансе.....	254
Прилог 21. Факторска анализа -укупна објашњена варијанса	255
Прилог 22. Факторска анализа, <i>Pattern Matrix</i>	256
Прилог 23. Анкетни упитник.....	257

Прилог 24. Попис испитаника.....	264
Прилог 25. Фото таблица са теренских истраживања	268
Прилог 26. Карта подручја истраживања.....	269
Прилог 27. Образац за вођење интервјуа са експертима	270
Прилог 28. SWOT анализа стратешке оријентације предузећа.....	277
Прилог 29. SWOT анализа предлога финансијских механизма	280
Прилог 30. SWOT анализа усаглашености организационих елемената.....	283
Прилог 31. SWOT анализа потреба потрошача и корисника	285
Прилог 32. Биографија аутора.....	287
Прилог 33. Изјава о ауторству	288
Прилог 34. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада.....	289
Прилог 35. Изјава о коришћењу	290

1. УВОД

Интрапредузетништво представља „...*стручни и практични феномен за постизање организационе климе која утиче на унапређење пословања углавном у великим предузећима*“ (Maig, 2005). Утврђено је да погодна интрапредузетничка клима потенцира тимски рад и подстиче креативност, при чему су запослени мотивисани да раде на постизању успеха и прихватању ризика, што омогућава увођење нових и унапређење постојећих производа и услуга (Bešić, Đorđević, 2009). Први покушаји развоја интрапредузетништва у шумарству, везују се за 1994. годину и пројекте унапређење пословања у државној шумарској агенцији¹, што је пет година касније омогућило 1,8 пута већу продуктивност запослених у односу на сличне Владине институције (2010/а). Интрапредузетништво је стекло афирмацију у јавном сектору, када је примећено да државна предузећа, чија је основна делатност обезбеђивање производа и услуга из јавних добара, своју делатност добро обављају поштујући трајност и одрживост ресурса који им је поверен на управљање (Sadler, 1999).

Упркос одомаћеним ставовима да „...*предузетништво не постоји у великим предузећима и да круто структурирана бирократска државна предузећа спречавају креативност запослених и онемогућавају развој производа и услуга*“ (Vukićević, 2013), постоје претпоставке да је и у економијама у транзицији, као што је случај Србије, развојем интрапредузетништва запослених могуће унапредити пословање предузећа (Antončić, Hisrich, 2001; Ерић, 2013). Развој интрапредузетништва представља „...*одговор на савремене трендове глобалне економије базиране на предузимљивости и иновативности запослених*“ (Covin, Slevin, 1991). Такви трендови указују на потребну разјашњења улога запослених у јавним предузећима (ЈП), у настојању да се унапреди пословање предузећа. Више се не сматра да је руководство предузећа једино одговорно за добре пословне резултате, већ и да запослени имају своју улогу у унапређењу пословања (Hornsby *et al.*, 2002; Ерић, 2013).

Крајем XX века, одговор на проблеме унапређења пословања великих и ЈП нађен је у феномену интрапредузетништва, које се још назива и корпоративно

¹ Пројекат *Enterprise Team System* за *United States Forest Service* (Агенција за шуме, Министарства пољопривреде, Владе САД).

предузетништво, а „...обједињује предузетничке напоре запослених кроз подршку руководства у одговарајућој организационој клими, која подстиче предузетничко деловање запослених“ (Maier, 2005). Интрапредузетништво је млада научна дисциплина, недовољно теоријски и појмовно разграничена у односу на (индивидуално) предузетништво (Antoncic, Hisrich, 2003). Сматра се поддисциплином предузетништва и представља начин да велика предузећа унапреде своје пословање (Antoncic, Hisrich, 2003; Bešić, Đorđević, 2009; Felício *et al.*, 2012).

Развој интрапредузетништва до сада је био базиран на усклађивању организације предузећа. При томе, организација предузећа „...не посматра се као шематски приказ са повезаним „кућицама“ које представљају хијерархијске нивое, већ као усклађеност организационих елемената у циљу постизања стратегије пословања“ (Waterman *et al.*, 1980). Оваква перспектива интрапредузетништво чини погодним моделом за унапређење пословања великих, а посебно ЈП.

Користећи модел интрапредузетништва, републичка ЈП за газдовање државним шумама и управљање националним парковима стичу могућност за увођење нових и унапређење постојећих производа и услуга. Запослени добијају могућност да изразе своје предузетничке идеје и да у одговарајућој организационој клими створе унапреде пословање предузећа.

У Србији је проглашење 2016. године за „Годину предузетништва“ представљало стратешко опредељење Владе ка повећању конкурентности привреде, путем унапређења пословања, углавном малих и средњих предузећа. Међутим, мала и средња предузећа „...нису довољна да подстакну економски развој и процесе трансформација у земљама са економијама у транзицији, посебно у секторима који обављају делатности од општег (јавног) интереса, где се по свом значају издвајају ЈП“ (Ožegović, Pavlović, 2012). У оквиру реформи ЈП у Србији, уочљиво је да су циљеви реформи ЈП и циљеви подстицаја предузетништва веома слични, само им је ниво примене различит. Због тога је потребно да предузетнички начин размишљања у ЈП постане покретач раста и унапређења државних предузећа, која настоје да задрже конкурентност и ефикасност у садашњим условима пословања.

Према томе, предузетништво, са припадајућом поддисциплином – интрапредузетништвом, више није резервисано за унапређење пословања појединаца и малих приватних предузећа, већ представља начин да државна (велика) предузећа, којима је поверено управљање јавним добрима, трајно обезбеде производе и услуге које су неопходни друштву (Thornberry, 2001).

Унапређење пословања ЈП подразумева одређене реформе које не треба увек да иду у правцу нужне приватизације и уситњавања предузећа, јер то није „*panacea*“² (Ostojić, 2001), већ их је могуће спровести и развојем интрапредузетништва запослених, које може да обезбеди нове производе и услуге али и да унапреди пословање.

1.1. Дефинисање проблема истраживања

Проблем истраживања је унапређење пословања републичких ЈП за газдовање државним шумама и управљање националним парковима, овде названих „јавна предузећа шумарства и заштите природе“ (ЈПШЗП) у Србији, усклађивањем организационих елемената који утичу на испољавање и подстицај интрапредузетништва запослених.

Приликом дефинисања проблема истраживања, пошло се од чињенице да је ЈПШЗП поверено газдовање и управљање шумским ресурсима у циљу обезбеђивања мултифункционалног газдовања (2006/а; 2010). Међутим, такво право намеће и обавезу „...повећања продуктивности максималним и рационалним коришћењем укупног производног потенцијала шумских подручја, који подразумева дрво, недрвне шумске ресурсе и одрживо коришћење општекорисних функција шума“ (2006/а). Поред таквих стратешких опредељења, ЈПШЗП су се такође, и својим пословним политикама обавезала на унапређење пословања путем делатности поред дрвета, ослоњених и на недрвне шумске производе и услуге (2016/в). Од корисника државних шума очекује се пословање са одговарајућом „развојном компонентом“, усмереном ка унапређењу организације, пословних делатности и активности (2016/в). Међутим, још се тражи најповољнија организациона структура ЈП (Petković, 2003), како би мотивисала запослене да доприносе у новим пословима и пројектима, који ће

² Универзални лек.

задовољити захтеве друштва према производима и услугама шумских екосистема (Lunnan *et al.*, 2006; Nybakk, Hansen, 2008).

У пословању ЈП у Србији, присутни су и „...наслеђени проблеми стратешке оријентације предузећа, када су се ЈП бавила пословима који нису били везани за базични бизнис“ (Petković, 2003). Управо је разноврсност пословних делатности карактеристика великих, а посебно ЈП. Међутим „...доведена у питање њена оправданост, с обзиром да су се ЈП „Железнице Србије“ бавиле издаваштвом, НИС а.д. туризмом, а печурке су се гајиле у рудницима, посебно у време санкција“ (Petković, 2003). Са аспекта државне политике, разноликост производа и услуга из шумских екосистема постаје индикатор мултифункционалног газдовања шумским ресурсом (2003), што додатно компликује избор пословних делатности и активности за ЈПШЗП.

Поред ученог проблема који се везује за избор делатности, остаје питање да ли ЈПШЗП могу да бирају само профитабилне делатности, или морају да обезбеђују и остале производе и услуге у складу са Законом о јавним предузећима (2016/д), Законом о шумама (2010) и Стратегијом развоја шумарства (2006/а), али и захтевима друштва. Ово питање није ново код нас, а експертски тимови су га разматрали приликом плана за реструктурирање ЈП за газдовање државним шумама. Тада је утврђено да су профитабилни производи и услуге: производња дрвета, расадничарство и „зелени инжењеринг“, послови с некретнинама, НДШП, риболов. Утврђено је и да постоји значајно учешће непрофитабилних производа и услуга, а то су: услуге „еко-туризма“, односно, у ширем смислу, рекреативно-туристичке услуге, трговина, лов, пиране и заштита природе у заштићеним подручјима (Janković, Susan, 2005). Неке од наведених делатности сврстане су у „лишавајући сектор“, односно у групу послова које треба изоставити из пословања предузећа, а то су: заштита природе, пиране и трговина (Janković, Susan, 2005).

У случају предузећа која управљају заштићеним подручјима (ЗП) ситуација је знатно сложенија (Алексић, Јанчић, 2009), јер „...у постојећој пракси већина управљача ЗП има двојну функцију, привредног корисника простора у циљу остварења материјалне добити, али и одговорног субјекта заштите и унапређења природних вредности“ (Puzović, 2009). Управо оваква „...противречна

двојна улога генерише актуелне проблеме у заштити и управљању ЗП“ (Puzović, 2009).

С тим у вези, важан корак у процесу реструктурирања ЈП је одлука које пословне делатности и активности треба задржати, а које треба издвојити из пословања. Уочен је недостатак јединственог мишљења које су то пословне делатности и активности путем којих ЈП најбоље „...*остварује своју мисију*“ (Petković, 2003).

Процес стварања повољних услова за унапређење пословања базираног на (интра)предузетничком деловање запослених у великим предузећима је сложен и зависи од индивидуалних карактеристика запослених, погодности организационе климе и спољашњих утицаја (Antončić, 2001; Bešić, Đorđević, 2009; Hisrich *et al.*, 2011). Ипак, такав процес, доведен је у питање у ЈП јер постоји низ карактеристика које не представљају добар предуслов за подстицај интрапредузетништва, а посебно за унапређење пословања. У такве карактеристике спадају „...*положај у оквиру привредне гране у којој послују, гломазна су, нерационална и скупа са централизацијом у одлучивању*“, са „...*великим бројем радних јединица и хијерархијских нивоа, бројним руководиоцима и гломазном администрацијом*“ (Petković, 2003).

Проблеми пословања ЈП проузроковани су и неуспешним организационим променама. Поред тежњи ка реструктурирању ЈП, изостале су квалитативне промене у организационом делу, односно „...*и поред интензивираних процеса реструктурирања радне снаге, ниво запослених се оптимизира на погрешан начин. Преовлађује линеарно смањење запослених које често не прати и измена организационе структуре. Изостаје модификација пословних процеса или функција које би требало да доведу до њиховог унапређења, односно до повећања ефикасности и смањења трошкова за њихово извођење*“ (Nikolić, 2005). Поред неуспелих организационих промена присутан је и „...*непримерени удео*...“ државних субвенција, чиме се крше принципи транспарентности, конкурентности и тржишног формирања цена, а промовише принцип монопола (Nikolić, 2005). Овакви ставови указују да са организационог аспекта постоји низ недостатака у пословању ЈП у Србији.

Такви недостаци су утврђени и у пословању ЈПШЗП у Србији (Алексић, Ивковић, 2004):

- доминантан принцип расподеле прихода, базиран је на једнакости у расподели, без обзира на резултате пословања у већем броју шумских газдинстава, јер се интерно не утврђују резултати пословања;
- неравномеран развој делова предузећа, јер се разликују по величини и капацитету;
- умањена мотивација за рад у шумским газдинствима и управама;
- превелик број запослених у Генералној дирекцији и дирекцијама шумских газдинстава;
- нерационално трошење средстава;
- велики трошкови пословања;
- недовољно заштићена имовина предузећа;
- неповољна кадровска политика.

Указано је неопходност повећања стручног знања и образовања стручњака свих профила у предузећу, као и на повећање ангажовања, лојалности, поверења и међусобног поштовања запослених (Алексић, Ивковић, 2004).

На основу претходно наведеног јасно је да ЈПШЗП деле основне карактеристике са осталим републичким ЈП. Ако се, поред свега, додају специфичности шумарства, као привредне делатност, а то су: *„...територијалност производње, тежак и волуминозан производ (дрво) који је удаљен од потрошача, биолошка репродукција која је везана за природне услове и чини циклус производње веома дугим као и рад шумарских предузећа са императивом позитивног пословања уз испуњавање потреба друштва, посебно путем општекорисних функција шума“* (Ранковић, 2008), долази се до потребе за усаглашавањем организационих елемената који стварају погодну интрапредузетничку климу која утиче на унапређење пословања ЈПШЗП.

Питање унапређења пословања предузећа путем подстицаја предузетништва и иновација до сада је разматрано углавном у малим и средњим предузећима у шумарству (Rametsteiner *et al.*, 2005; Niskanen, 2006; Niskanen *et al.*, 2007). Као могућност решавања питања унапређења пословања предузећа у

сектору шумарства, понуђена је и диверзификација НДШПУ (Sisak, 2011; Ungerböck *et al.*, 2015), као и реинжењеринг пословних система шумарства у функцији задовољавања социолошких аспеката газдовања шумским ресурсима (Avdibegović, 2006).

Закључци ових истраживања створили су основу за разумевање значаја предузетништва за пословање, углавном, малих и средњих предузећа у шумарству. Међутим, овом проблему није се приступило са аспекта интрапредузетништва који је прилагођен великим предузећима, каква су и ЈПШЗП. Овакав тип предузетништва који се везује за велика предузећа, први пут је дефинисан као интра-корпоративно предузетништво (Pinchot, Pinchot, 1978), што је касније модификовано у термин интрапредузетништво (Pinchot, 1985) или корпоративно предузетништво (Burgelman, 1983; Guth, Ginsberg, 1990; Bešić, Đorđević, 2009).

Пошто интрапредузетништво до сада није представљало значајно питање за јавни сектор шумарства, посебно у делу испуњавања захтева градског становништва према недрвним шумским производима и услугама (НДШПУ) (Schmithüsen *et al.*, 2006; Niskanen *et al.*, 2007), закључено је да такав приступ није у складу с потенцијалима шумских екосистема и обавезама ЈП, с једне стране, а ни с потребама становништва, с друге стране. Међутим, утврђене су грешке у пословној логици где се наводи да је „...*предузетничко понашање нешто што је спонтано и природно*“ (Bešić, Đorđević, 2009).

Разлози за изостанак истраживања интрапредузетништва у ЈП, могу се објаснити са социолошког као и са теоријско-методолошког аспекта.

Са социолошког аспекта, изостанак истраживања интрапредузетништва у ЈП може се објаснити на основу ставова да предузетништво у некадашњим великим државним предузећима у суштини и није постојало, или је било тешко препознатљиво, посебно у условима „...*командно-планског начина производње, какав је био у социјалистичким друштвима...*“, који „...*није уопште био погодан тло за развој предузетничке иницијативе*“ (Ćeranić, 2008). Ови наводи, иако изведени са социолошког аспекта, указују на суштину предузетништва, које тражи слободу и аутономију у одлучивању и испољавању предузимљивости, а што је било у супротности с бирократским моделом организовања тадашњих предузећа.

Изостанак истраживања интрапредузетништва у ЈП са теоријско-методолошког аспекта може се објаснити неопходношћу да се методе и технике истраживања прилагоде земљама са економијама у транзицији на подручју југоисточне Европе (Antončić, Hisrich, 2001; Vukićević, 2013; Čeranić, 2008). Резултати истраживања у Словенији (Antončić, Hisrich, 2001) и Србији (Ерић, 2013) указују да је могуће применити такав теоријско-методолошки приступ, с тим што га је потребно прилагодити држави и привредној грани у којој се примењује у циљу генерализације резултата истраживања (Antončić, Hisrich, 2001).

Поред тога, утврђено је да је потребно увести системски приступ у истраживању предузетништва у шумарству, који је у складу са политичко-економским променама у ЕУ, односно, у складу са потребама транзиционих земаља, где се централно-плански приступ у газдовању шумским ресурсима прилагођава тржишном принципу пословања у ЕУ (Rametsteiner *et al.*, 2005; Weiss *et al.*, 2007).

У циљу решавања оваквих проблема потребно је креирати такав модел пословања који подстиче интрапредузетништво запослених у ЈПШЗП и чијом применом се унапређују производи, услуге и пословање ових предузећа. За интрапредузетништво је неопходна одговарајућа организациона клима, која је базирана на интерном усклађивању организационих елемената. Указано је да не постоји појединачни организациони елемент (варијабла), који је у значајној мери повезан са унапређењем пословања предузећа, али да постоји одређени модалитет међусобног утицаја и повезаности организационих елемената, који се појављују у предузећима која постижу боље резултате (Khandwalla, 1973).

Све наведено указује да, до сада, перспектива унапређења пословања на основама интрапредузетништва, није обухватала ЈПШЗП у Србији.

С тим у вези, потребно је предложити мере унапређења пословних делатности и активности у ЈПШЗП у смеру успешне понуде производа и услуга, а на основу разумевања потреба и склоности корисника. Мора се изаћи у сусрет растућем броју друштвених захтева према шуми (Niskanen *et al.*, 2007). Остаје питање, како мотивисати запослене да развијају нове и унапређују постојеће пословне процесе, који немају перспективу на тржишту (нпр. понуду рекреације,

туризама и едукације и сл.), односно пословне процесе који се нуде бесплатно, на локацијама где је приступ свима дозвољен и омогућен, а чије се обезбеђивање ослања на приходе од дрвета или државне субвенције (Mantau *et al.*, 2001).

На основу свега наведеног, уочљиво је да постоје бројни разлози зашто перспектива унапређења пословања ЈПШЗП до сада није обухватала истраживања на основама интрапредузетништва запослених. Као такви наведени су разлози са социјалног и теоријско-методолошког аспекта. Утврђени су и актуелни проблеми у пословању ЈПШЗП за које постоје претпоставке да их је могуће испитати методама за истраживање интрапредузетништва. Управо такви разлози, који нису деловали стимулативно на истраживања унапређења пословања ЈПШЗП на основама интрапредузетништва, као и постојећи проблеми у пословању ЈПШЗП, представљају основу за предузимање истраживања базираних на интрапредузетништву запослених као евидентном потенцијалу за унапређење пословања ЈПШЗП.

1.2. Циљ, сврха и предмет истраживања

Циљеви истраживања су:

- утврђивање степена предузимљивости запослених;
- утврђивање утицаја демографских карактеристика на предузимљивост запослених;
- утврђивање ставова запослених о спремности да прихвате ризик пословања;
- утврђивање ставова запослених о значају пословних делатности и активности ЈПШЗП;
- утврђивање међусобне повезаности организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених.

Сврха истраживања је да се предложи организационе промене и пословни модели, у циљу подстицаја интрапредузетништва и унапређења пословања ЈПШЗП.

Предмет истраживања у докторској дисертацији су:

- процес стварања погодне организационе климе за интрапредузетништво (подршка руководства, награђивање запослених, радна аутономија, пословно окружење и сл);
- демографске карактеристике испитаника (пол, старост, радни стаж, радно искуство);
- предузетнички ставови и мотиви испитаника;
- ставови и мотиви испитаника о спремности ка преузимању ризика пословања и учешћу у новим пословима и пројектима;
- основне карактеристике испитаника који су спремни да учествују у новим пословима и пројектима;
- ставови испитаника о значају пословних делатности и активности (производи и услуге, пројекти и организациона решења) за унапређење пословања ЈПШЗП.

1.3. Хипотезе истраживања

На основу дефинисаног проблема истраживања и одређеног предмета, а у складу са циљевима и сврхом истраживања постављене су **посебне и појединачне хипотезе** истраживања:

Посебна хипотеза X_1 гласи:

X_1 : Могуће је предвидети међусобни утицај организационих елемената који доприносе подстицају интрапредузетништва

Посебна хипотеза X_2 гласи:

X_2 : Постоји утицај на предузетничке ставове и мотиве запослених.

Појединачна хипотеза $X_{2/a}$ гласи

$X_{2/a}$: Постоји утицај на ставове запослених о спремности ка прихватању пословног ризика.

Појединачна хипотеза $X_{2/б}$ гласи:

$X_{2/б}$: Постоје статистички значајне разлике у ставовима запослених о значају појединих пословних делатности и активности из надлежности, овлашћења и обавеза ЈПШЗП.

Посебна хипотеза Х₃ гласи:

Х₃: Постоји повезаност између организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених.

Повезаност циљева и предмета истраживања са хипотезама приказана је у прегледу 1.

Преглед 1. Повезаност циљева и предмета истраживања са хипотезама

ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА	ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА	ХИПОТЕЗЕ
Утврђивање међусобне повезаности организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених	Процес стварања погодне организационе климе за интрапредузетништво (подршка руководства, награђивање запослених, радна аутономија, пословно окружење) у поглављу 5.4.	Х ₁ : Могуће је предвидети међусобни утицај организационих елемената који доприносе подстицају интрапредузетништва
Утврђивање степена предузимљивости запослених	Демографске карактеристике (пол, старост, радно искуство) испитаника у ЈПШЗП (у поглављу 5.2); Предузетнички ставови и мотиви запослених (у поглављу 5.8)	Х ₂ : Постоји утицај на предузетничке ставове и мотиве запослених.
Утврђивање утицаја демографских карактеристика на предузимљивост запослених		
Утврђивање ставова запослених о спремности да прихвате ризик пословања	Ставови и мотиви испитаника о спремност ка преузимању ризика пословања и учешћу у новим пословима и пројектима (у поглављу 5.8.1.2); Основне карактеристике испитаника који су спремни да учествују у новим пословима и пројектима (у поглављу 5.8.1); Ставови испитаника о спремности да прихвате ризик пословања (у поглављу 5.8.2)	Х _{2/а} : Постоји утицај на ставове запослених о спремности ка прихватању пословног ризика.
Утврђивање ставова запослених о значају пословних делатности и активности ЈПШЗП	Ставови испитаника/запослених о значају пословних делатности и активности (производи и услуге, пројекти и организациона решења) за унапређење пословања ЈПШЗП (у поглављу 5.3); Демографске карактеристике испитаника / запослених (пол, старост, радни стаж, радно искуство) (у поглављу 5.2).	Х _{2/б} : Постоје статистички значајне разлике у ставовима запослених о значају појединих пословних делатности и активности из надлежности, овлашћења и обавеза јавних предузећа шумарства и заштите природе.
Утврђивање међусобне повезаности организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених	Процес стварања погодног окружења за интрапредузетништво (организациони елементи који чине интрапредузетничку климу) (у поглављу 5.14)	Х ₃ : Постоји повезаност између организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених

Извор: оригинал

Уочава се да је сваки циљ истраживања у вези са предметом истраживања, а све у функцији тестирања постављених хипотеза.

1.4. Територијално и временско одређење истраживања

Територијалним и временским одређењем дефинише се место и време истраживања. Истраживање је реализовано на територији Републике Србије, без Аутономних покрајина (АП) Војводине и Косова и Метохије, а у оквиру пет шумских области (ШО). ШО обухватају територију 17 шумских подручја (ШП), и подручја три НП. Попис ШО и припадајућих ШП и подручја НП дат је у прегледу 2.

Преглед 2. Територијално одређење истраживања

ШУМСКЕ ОБЛАСТИ	ШУМСКА ПОДРУЧЈА	ПОДРУЧЈА НАЦИОНАЛНИХ ПАРКОВА
Југоисточна	Јужноморавско	
	Јабланичко	
	Нишавско	
	Моравско	
	Топличко	
Источна	Тимочко	НП Ђердап
	Севернокучајско	
	Јужнокучајско	
Југозападна	Расинско	НП Копаоник
	Доњеибарско	
	Горњеибарско	
Западна	Голијско	НП Тара
	Тарско-златиборско	
	Лимско	
Централна	Шумадијско	
	Подрињско-колубарско	
	Посавско-понунавско	

Извор: 2010

Подручје истраживања обухвата територију од 2.065.706,86 *ha* државних и приватних шума и шумског земљишта којима газдују републичка ЈП или врше стручно-техничке послове у шумама сопственика. Ово представља 92% од укупне територије под шумом и шумским земљиштем у Србији.

Основни критеријум за одабир ових подручја је да су то подручја која чине јединствену географску и административно политичку целину, на којима републичка ЈП у сектору шумарства имају своје организационе јединице којима газдују државним шумама и врше стручно-техничке послове у шумама сопственика. Оваквим територијалним одређењем, обухваћена су сва републичка

ЈП у сектору шумарства³.

Временско одређење истраживања приказано је кроз распоред и време трајања активности на спровођењу истраживања и динамике прикупљања теренских података. Распоред и време трајања активности приказани су на дијаграму 1.

Истраживање је дизајнирано и спроведено кроз три основне фазе у периоду од октобра 2010. до марта 2017. године. Припремна фаза обухватила је шест активности. Завршна активност припремне фазе је била израда коначног анкетног упитника који је омогућио прикупљање теренских података.

Друга фаза, прикупљање, обрада и анализа података обухватила је седам активности. Ову фазу чинио је теренски рад, где се путем анкетних упитника и експертских интервјуа прикупљани примарни подаци. Ова фаза је, такође, укључила и обраду и интерпретацију прикупљених података.

Трећа фаза је обухватила писање докторске дисертације.

³ Поред републичких ЈП, у сектору шумарства послују и покрајинска ЈП (ЈП „Војводинашуме“, Петроварадин) и општинска ЈП (ЈП „Шуме-Гоч“, Врњачка Бања), као и друга, видети табелу 4.

Дијаграм 1. Распоред и време трајања активности на спровођењу истраживања

Р. бр.	Активност	2010.		2011.		2012.		2013.		2014.		2015.		2016.		2017.	
		1/2	2/2	1/2	2/2	1/2	2/2	1/2	2/2	1/2	2/2	1/2	2/2	1/2	2/2	1/2	2/2
1	1. Припремна фаза																
2	Анализа литературе и теоријских поставки																
3	Формулисање циљева и предмета истраживања																
4	Формулисање хипотеза																
5	Дефинисање узорка истраживања																
6	Припрема анкетног упитника и предтестирање																
7	Израда коначног анкетног упитника																
8	2. Прикупљање, обрада и анализа података																
9	Теренска истраживања (спровођење анкете)																
10	Обрада података, прикупљених путем анкете																
11	Интерпретација резултата анкете																
12	Припрема упитника за експертске интервјуе																
13	Прикупљање података путем експертских интервјуа																
14	Обрада података прикупљених путем интервјуа																
15	Интерпретација резултата интервјуа																
16	3. Завршна фаза																
17	Писање докторске дисертације																
		Главна активност				Активност											

Извор: оригинал

2. МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА, ПРИКУПЉАЊЕ И ОБРАДА ПОДАТАКА

У овом поглављу анализиране су и образложене научне методе и истраживачке технике које су одабране у циљу објашњења проблема истраживања. Поред тога објашњен је и начин прикупљања и обраде података.

2.1. НАУЧНЕ МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

У складу с предметом и постављеним циљевима истраживања у дисертацији су коришћене опште, основне и посебне методе научних истраживања (Šešić, 1984).

Као **општа научна метода** коришћена је статистичка метода и метода моделовања.

Статистичка метода одабрана је у циљу обраде примарних података. Употреба ове методе омогућила је нумеричко описивање појава, њихових својстава и чинилаца, као и стицање углавном вероватних непосредних сазнања (Miljević, 2007). Статистичком методом утврђени су и објашњени међусобни односи и узрочне везе између посматраних појава (Šešić, 1984). Статистички поступци у овом истраживању нису примењени сасвим самостално, већ су, како литература предвиђа, повезани с начином прикупљања и обраде података, и условљени су својствима података (Miljević, 2007). С тим у вези, дефинисана су својства јединице истраживања, односно својства и карактеристике испитаника (запослених), чији су ставови коришћени као примарни подаци. Поштујући правила статистичке методе омогућено је да се на одређеном географском простору у одређеном временском периоду, прикупе подаци који поседују квантитативне и квалитативне карактеристике.

Метода моделовања као општа научна метода коришћена је као „...рационалан, системски, сложен поступак адекватног представљања битних одредаба процеса“ (Miljević, 2007). Модел је представљен графички и текстуално описан, а поседује карактеристике практичног и идеализованог модела. Практичан модел означава моделе чији се реалитети могу идентификовати у пракси, а идеализовани модели су они који теже да делом буду саставни део праксе, делом норма, захтев, упутство и усмерење праксе (Miljević, 2007). Модели могу бити

објективни и активни. Објективни су углавном пасивни, док су активни модели усмерени на мењање стварности и претежно су конструктивни, што значи да се односе на усавршавање постојећег (Miljević, 2007). Према циљевима и сврси модела, користе се научно-истраживачки модели који се конструишу и ради стицања научног знања (Miljević, 2007). У складу с анализираним карактеристикама модела, у овом истраживању примењен је научно-истраживачки модел, који је представљен шематски, а описан текстуално, и првенствено је конструисан ради стицања одговарајућих научних, стручних и непосредних сазнања, уз дефинисање алтернативних предлога за практичну примену. Такав модел делом је реалан, делом идеалан, а ослоњен је на статистичку методу која је омогућила утврђивање узрочно-последичних односа и научну прогнозу.

Од **основних метода** примењена је компаративна метода. Предмет истраживања компаративне методе су идентичности, сличности и разлике појава и процеса (Miljević, 2007). Компаративна метода има за задатак да „...описује, класификује, врши типологизацију, да изводи и обогаћује, генерализује, утврђује узрочно-последичине и корелационе односе и да прогнозира“ (Milosavljević, Radosavljević, 2008). Компаративном методом омогућено је формирање појмова, ставова и судова, а коришћена је приликом доказивања хипотеза и формирања закључака.

Од **посебних научних метода** коришћене су метода анализе и синтезе, генерализације, индукције и дедукције.

Приликом избора методе анализе, пошло се од општег предмета, а то је целина која мора да поседује бар два дела који су повезани и у међусобним односима (Miljević, 2007). Метод анализе примењен је приликом анализе карактеристика ЈП и приликом анализе стратешких и законодавних оквира пословања ЈПШЗП. Приликом примене методе анализе у обзир су узети квантитативни и квалитативни подаци (делови целине) који имају своје просторно и временско одређење, своје одредбе, састав, спољашње и унутрашње везе и односе. Метод анализе омогућио је да се на основу делова, као што су: закони, правилници, планови и стратегије и други показатељи пословања предузећа у сектору шумарства - истражи „сложена целина“.

Метода синтезе представља „...схватање/сазнање сложених чињеница преко њихових појединачних и посебних делова, њиховим спајањем, тј. њиховим састављањем у разне могуће односе и везе“ (Milosavljević, Radosavljević, 2008). С тим у вези, метода синтезе коришћена је приликом тумачења повезаности и међусобног утицаја организационих елемената који утичу на подстицање интрапредузетништва запослених. Синтезом је дефинисан и концептуални модел унапређења пословања постојећих ЈПШЗП.

Методом генерализације сазнаје се опште на основу појединачног и конкретног (Milosavljević, Radosavljević, 2008). Као таква, употребљена је за формулисање предузетничких карактеристика запослених на основу одабраних карактеристика. Генерализација је коришћена приликом доношења закључака на основу индивидуалних ставова запослених.

Методе индукције и дедукције налазе се у основи одређених научних метода (Milosavljević, Radosavljević, 2008). По правилу, индукција је почетни, а дедукција завршни процес у сазнању (Miljević, 2007). Методе индукције и дедукције коришћене су за стицање знања о предмету истраживања и за доношење закључака.

2.2. ИСТРАЖИВАЧКЕ ТЕХНИКЕ

У истраживању су примењене две технике испитивања:

1. анкета „од врата до врата“, која представља квантитативни приступ истраживању;
2. усмерени оријентациони интервјуи, који представља квалитативни приступ истраживању.

Анкета је техника испитивања која подразумева постојање анкетног упитника са унапред дефинисаним питањима која се постављају испитанику (Šuvaković, 2000). Путем анкетног упитника, дефинисани циљеви истраживања преводе се у одговарајућа питања, којима се прикупљају жељене информације (Jarboe, 1996). Анкетни упитник омогућава операционализацију постављених хипотеза (Saunders *et al.*, 2009). У истраживању је примењена анкета „од врата до врата“, као најпогоднија за предвиђен циљ и предмет истраживања. Спровођење анкете је вршено усменим путем по индивидуалном принципу, односно са сваким

испитаником појединачно. Испитаници су били представници организационих јединица ЈПШЗП.

Интервју као техника испитивања подразумева „научни разговор“ који се одвија између испитивача и интервјуисаног. Појам „разговор“ подразумева непосредно двострано лично размењивање порука, а „научни разговор“ такво општење које обезбеђује добијање истинитих исказа о садржају ставова, судова закључака, сазнања, идеја испитаника (Miljević, 2007). У овом истраживању коришћен је индивидуални усмерени оријентациони интервју са експертима и доносиоцима одлука у сектору шумарства и заштите природе. Усмерени оријентациони интервју подразумева постојање развијеног обрасца са формулисаним питањима и одговарајућим графичким решењима, који је развијен на основу конструисаног модела очекиваних ситуација, уз одговарајућу креативност испитивача (Miljević, 2007).

2.3. ПРИКУПЉАЊЕ И ОБРАДА ПОДАТАКА

У овом потпоглављу биће представљени поступци и начин прикупљања и обраде података. Прво су представљени поступци и динамика прикупљања примарних и секундарних података, а потом начин обраде прикупљених података. Процес прикупљања и обраде података графички је приказан на шеми 1.

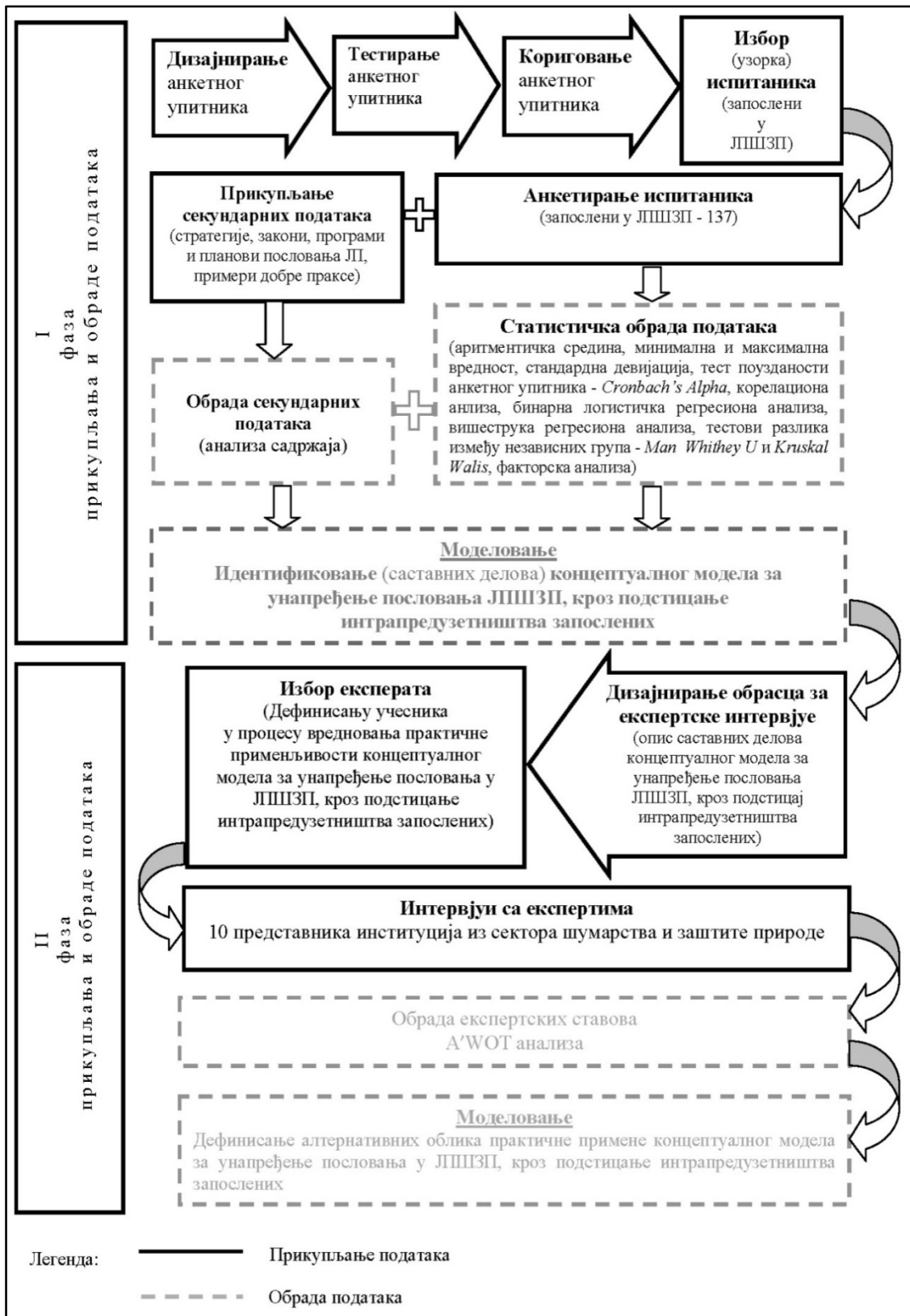
Детаљна анализа процеса прикупљања и обраде података дата је у наредним потпоглављима.

2.3.1. Прикупљање података

Током истраживања прикупљени су примарни и секундарни подаци. Примарни подаци прикупљени су теренским истраживањима путем анкетног упитника за запослене у ЈПШЗП (прилог 23) и обрасца за вођење интервјуа са експертима и доносиоцима одлука у сектору шумарства и заштите природе (прилог 27).

Секундарни подаци прикупљени су из доступне научне и стручне грађе у области истраживања. Током прикупљања секундарних података анализирани су стратешки и законодавни документи, информатори о пословању, програми и планови пословања, званичне интернет странице и стручни и научни часописи у којима се публикују резултати пословања ЈПШЗП.

Прикупљање података обављено је у две фазе, а графички је представљено на шеми 1.



Шема 1. Процес прикупљања и обраде података

Прва фаза прикупљања података обухвата анкетавање запослених у ЈПШЗП. Полазну основу за прикупљање података о популацији чинили су подаци о распореду делова предузећа по шумским областима. Пописом су одабране све организационе јединице (делови предузећа) ЈПШЗП, основаних од стране Републике Србије. Други корак је одабир представника организационих јединица. Представници су одабрани ланчаним узорковањем, односно на основу препоруке руководиоца уз поштовање принципа методе „снежне грудве“. Руководиоци организационих јединица прво су обавештени о теми и циљу истраживања, а након позитивног одговора, предложили су испитанике који испуњавају захтеве истраживања. Захтеви истраживања претпостављали су такве испитанике који су у својој пословној каријери били на руководећим положајима у оквиру организационих јединица или су учествовали у пословима и пројектима од значаја за унапређење пословања предузећа. У складу са етичким принципима научних истраживања, испитаницима је гарантована анонимност. У табели 1 дат је број испитаника обухваћених узорком и њихово учешће према шумским областима.

Табела 1. Број испитаника и њихово учешће по шумским областима

Р. БР.	НАЗИВ ШУМСКЕ ОБЛАСТИ	БРОЈ ИСПИТАНИКА	УЧЕШЋЕ ИСПИТАНИКА (%)
1.	Југоисточна шумска област, која обухвата шуме и шумска земљишта Јужноморавског, Јабланичког, Нишавског, Моравског и Топличког шумског подручја	14	10
2.	Источна шумска област, која обухвата шуме и шумска земљишта Тимочког, Севернокучајског и Јужнокучајског шумског подручја, Националног парка "Ђердап"	47	34
3.	Југозападна шумска област, која обухвата шуме и шумска земљишта Расинског, Доњеибарског и Горњеибарског шумског подручја, Националног парка "Кopaоник"	25	18
4.	Западна шумска област, која обухвата шуме и шумска земљишта Голијског, Тарско-златиборског и Лимског шумског подручја и Националног парка "Тара"	39	29
5.	Централна шумска област, која обухвата шуме и шумска земљишта Шумадијског, Посавско-пoдунавског и Подрињско-колубарског шумског подручја	12	9
Укупно		137	100

Извор: 2010, и калкулације аутора

Анкетавању испитаника претходило је тестирање анкетног упитника. Учесници су изабрани из популације шумарских инжењера, запослених у ЈПШЗП (прилог 24). Тестирање је подразумевало упознавање испитаника са темом и циљем истраживања. Испитаници су били упознати са чињеницом да учествују у тестирању анкетног упитник и да је потребно да изразе своје ставове о коришћеној терминологији, разумљивости питања и тврдњи и времену потребном

за попуњавање упитника. Испитаници су своје коментаре бележили на упитник и усмено их коментарисали са анкетаром. Испитаници су указали на грешке у куцању и на потребу за корекцијом појединих израза како би више одговарали стручној терминологији која се користи у дневној комуникацији у ЈПШЗП. Време потребно за попуњавање упитника је било у просеку 40 минута, што је оцењено као задовољавајуће, те је с тим у вези констатовано да је упитник одговарајућег обима. Примећено је да испитаници на питања о броју административних и производних радника дају супротстављене одговоре. Анализом одговора и током консултација са испитаницима утврђено је да запослени на истим или сличним пословима, себе у неким случајевима сматрају административним, док други у истим случајевима себе сматрају производним радницима. На основу таквих опсервација закључено је да испитаници не дају исти смисао појму административни и производни радници, те су таква питања изостављена из коначне верзије анкетног упитника. Поред таквих измена упитник је претрпео мање корекције словних грешака, што је допринело изради коначне верзије анкетног упитника. Коначна верзија названа је: „Упитник за процену могућности унапређења пословања јавних предузећа за газдовање државним шумама и националним парковима у Србији“ и дата је у прилогу 23.

Анкетни упитник је, углавном, развијен на бази CEAI (енгл. *Corporate Entrepreneurship Assessment Instruments*)⁴ (Hornsby *et al.*, 2002) и IAI методе (енгл. *Intrapreneurial Assessment Instrument*)⁵ (Kuratko *et al.*, 1990) и методе за процену предузетничких ставова запослених у шумарским предузећима (Lunnan *et al.*, 2006; Nybakk, Hansen, 2008). Према томе, анкетни упитник представља комбинацију истраживачког инструмента за мерење интрапредузетништва у великим предузећима (Kuratko *et al.*, 1990; Hornsby *et al.*, 2002) и инструмента за мерење предузетништва у шумарским предузећима (Lunnan *et al.*, 2006; Nybakk, Hansen, 2008.). Према препорукама Анотнчића и Хисрича (2001), упитник је додатно прилагођен предузећима у транзиционим земљама, а посебно ЈПШЗП у Србији и то у термилошком и фразеолошком смислу.

⁴ Истраживачки инструмент за мерење корпоративног предузетништва.

⁵ Истраживачки инструмент за мерење интрапредузетништва.

Анкетни упитник се састоји од 80 питања која су разврстана у седам група:

1. демографски подаци (4);
2. вредновање ставова запослених о пословним шансама предузећа (17);
3. процена потреба запослених за професионалном едукацијом (7);
4. процена пословног окружења предузећа (8);
5. процена доступности и квалитета информација (7);
6. процена предузетничких ставова и мотива запослених (5);
7. утицај организационе структуре на могућности унапређења предузетничког пословања (32).

Првим делом упитника прикупљају се демографски подаци испитаника. Садржи питања о полу, старости, годинама радног стажа на садашњој позицији и укупним годинама радног стажа.

Другим делом упитника прикупљају се ставови испитаника о пословним шансама предузећа. Испитаници вреднују пословне делатности и активности и припадајуће производе и услуге из овлашћења, обавеза и надлежности ЈПШЗП. Вредновањем понуђених исказа добијају се ставови испитаника о потенцијалним пословних шансама које могу да унапреде пословање предузећа. Ставови испитаника о пословним шансама указују и на постојање способности запослених да се препознају пословну шанса, што је позитивна предузетничка карактеристика.

Трећим делом упитника процењују се потребе за професионалном обуком запослених. Дизајниран је с циљем да истражи учешће запослених у професионалној обуци, као и потребе запослених за одређеним областима професионалне обуке.

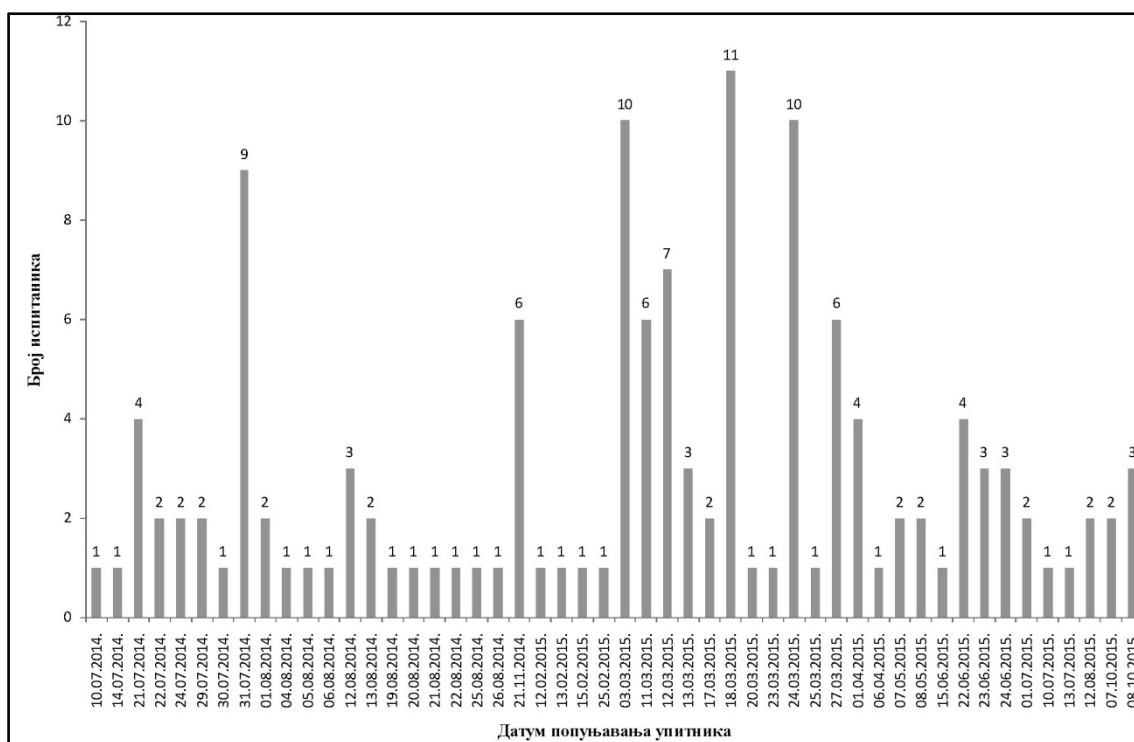
Четврти део упитника процењује утицај пословног окружења предузећа на могућности унапређења пословања. Испитаници су имали могућност да изразе индивидуалне ставове о утицају одабраних институција и организација из постојећег пословног окружења на пословање предузећа.

Пети део процењује доступност и квалитет информација. Испитаници су вредновали исказе о доступности и квалитету информација из одабраних извора.

Шести део процењује предузетничке ставове и мотиве запослених. Испитаници вреднују понуђене исказе на основу чега изражавају своју спремност за прихватањем ризика пословања и учешће у новим пословима и пројектима и сл.

Седми део упитника процењује утицај организационих елемената на могућности унапређења пословања предузећа. Овај део дизајниран је са циљем откривања међусобног модалитета организационих елемената и погодности за подстицај интрапредузетништва запослених.

Овако дизајниран анкетни упитник спроведен је на узорку од 137 испитаника. Динамика прикупљања теренских података анкетирањем испитаника (запослених) приказана је на графикану 1.



Графикон 1. Динамика прикупљања теренских података - Анкетирање испитаника

На графикону се види да је прикупљање теренских података започело 10. 07. 2014. године, а завршило се 08. 10. 2015. године. Током 50 радних дана на терену, анкетирано је 137 испитаника.

Друга фаза прикупљања података подразумевала је интервјуе са експертима и доносиоцима одлука у сектору шумарства. Током интервјуа прикупљени су подаци (названи „ставови експерата“) који су служили за квалитативни поступак вредновања концептуалног модела унапређења пословања,

односно предлога модела унапређења пословања, кроз подстицај интрапредузетништва запослених у ЈПШЗП у Србији.

Друга фаза прикупљања података (експертски интервјуи) надовезује се на прву фазу - анкетирање испитаника (запослених), а завршава се дефинисањем концептуалног модела унапређења пословања, односно алтернативних облика за практичну примену модела за унапређење пословања кроз подстицај интрапредузетништва запослених у ЈПШЗП. Разлог за избор друге фазе прикупљања података је двојак. Први разлог је нађен у ставовима да су научни резултати из области шумарства, добијени у сарадњи са експертима много прецизнији и релевантнији за практичну примену (Fortmann, Ballard, 2011). Други разлог је нађен у предлозима истраживача, да је моделе унапређења пословања предузећа у сектору шумарства потребно додатно вредновати путем хибридне SWOT анализе (A'WOT) (Kangas *et. al.*, 2001; Kangas *et. al.*, 2003; Kajanus *et. al.*, 2014).

С тим у вези, након анкетирања, извршена је анализа и тумачење резултата истраживања. Тако анализираним и протумаченим резултатима истраживања попуњен је шаблон унапређења пословања (шеми 3), односно идентификовани су саставни делови (модули) концептуалног модела унапређења пословања (предлога модела за унапређење пословања ЈПШЗП кроз подстицај интрапредузетништва запослених). С обзиром да су концептуални модел чинили саставни делови, спрам њих је израђен образац за вођење интервјуа са експертима у сектору шумарства (прилог 27). Образац за вођење интервјуа састојао се од четири групе питања, и то:

1. стратешка оријентација предузећа;
2. финансијски механизми за обезбеђење производа и услуга;
3. међусобна усаглашеност организационих елемената;
4. утврђивање потреба потрошача и корисника.

Након израде обрасца за прикупљање података (експертских ставова), приступило се избору испитаника. Избор испитаника и формирање узорка имали су карактеристике нацрта невероватносног, намерног узорка, конструисаног на бази вредносног суда истраживача. Такав узорак је погодан при решавању

проблема компетентности испитаника и истинитости добијених исказа (Miljević, 2007). Оправданост за избор намерног узорка на бази вредносног суда је у томе што испитаници треба да буду експерти и доносиоци одлука у сектору шумарства, који ће допринети прецизности и практичној употребљивости (релевантности) научних резултата. Попис изабраних експерата дат је у табели 2.

Табела 2. Број експерата и доносилаца одлука који су вредновали предлог модела

Р. БР.	ИНСТИТУЦИЈА	БР. АНГАЖОВАНИХ ЕКСПЕРАТА И ДОНОСИЛАЦА ОДЛУКА
1.	Владина организација за подстицај развоју руралних предела	1
2.	Јавно предузеће за управљање заштићеним подручјима	3
3.	Јавно предузеће за газдовање државним шумама	3
4.	Научно истраживачка организација	1
5.	Консултант у шумарству, пољопривреди и коришћењу биомасе	1
6.	Републичка, интересна, пословно-стручна и непрофитна организација привредних субјеката	1
Укупно		10

Извор: оригинал

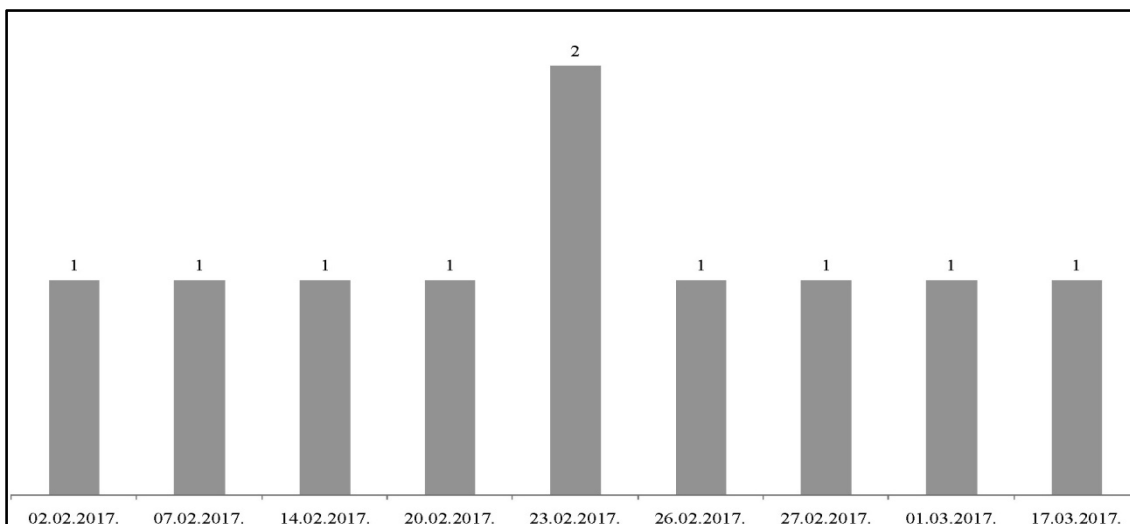
Узорком је обухваћено 10 експерата и доносилаца одлука из шест различитих институција, организација и предузећа у сектору шумарства.

Након избора експерата приступило се прикупљању података. Коришћена је Дилманова метода (2007), која је подразумевала слање обрасца за прикупљање података путем имејла. На тај начин, одабрани експерти упознати су о теми и сврси истраживања, након чега су замољени да у наредних 15 дана доставе попуњен образац. Током предвиђеног рока за достављање података, испитивач је обавио научни разговор и кореспонденцију (телефонски, путем имејла и лицем у лице) са експертима, као што предвиђа техника интервјуа (Miljević, 2007).

У достављеном обрасцу експерти су сваку групу питања посебно вредновали, и то по моделу хибридне SWOT матрице. У односу на класичну SWOT матрицу, испитаници су сваки свој став вредновали оценама на скали од 1 до 10. Оцена 1 имала је најнижу вредност, а оцена 10 највишу вредност на скали.

Анализа и тумачење експертских ставова омогућило је креирање алтернативних облика за практичну примену концептуалног модела унапређења пословања.

Динамика прикупљања података путем експертских интервјуа приказана је на графикону 2.



Графикон 2. Датум прикупљања података (друга фаза) - Интервјуи са експертима

Интервјуисање испитаника започето је 02. 02. 2017. год., а завршено 17. 03. 2017. год. Током девет радних дана прикупљени су интервјуи од 10 експерата из сектора шумарства.

2.3.2. Обрада података

У овом потпоглављу анализиран је начин припреме и обраде прикупљених података. Припрема и обрада података вршени су у два дела (корака). Први део се односио на податке прикупљене анкетним упитником, а други део на податке прикупљене путем експертских интервјуа.

Припрема података прикупљених анкетним упитником (**први корак обраде**) подразумевала је унос података у одговарајуће програме за унакрсну табеларну обраду података. Подаци су уношени у облику одговарајућих бројчаних кодова. Кодирање података представља превођење одговора у бројеве у циљу статистике анализе (de Vaus, 2002). Већина кодова дефинисана је приликом израде анкетног упитника, и као такви налазили су се поред одговора који су испитаници заокурживали (обележавали). Кодови су уношени у колоне, при чему је свака колона представљала променљиву, а сваки ред засебан случај, односно испитаника. Након уноса података свака колона је сортирана по растућем распореду, приликом чега је извршена провера тачности унетих података. Сортирање је изабрано као прегледан начин да се уоче подаци који су изван планираног распона кодова. Након провере тачности кодираних података, подаци су унети у програм за статистичку обраду података.

Обрада података вршена је у одговарајућим компјутерским програмима за обраду и графичко приказивање података. Коришћени су *Microsoft Excel* и *Microsoft Word* и IBM-ов програм за статистичку обраду података *SPSS* (енгл. *Statistical Package for the Social Sciences*). Обрада података започета је дефинисањем скала мерења и утврђивањем недостајућих података. Свака скала мерења дефинисана је у менију „Scale“. Недостајући подаци, односно одговори који нису прикупљени обележени су кодом „99“ и у пољу „Label“ додељена им је вредност „missing variable“, која има значење - недостајући податак. На овај начин подаци су категоризовани и систематизовани и формирана је база података чиме је било омогућено да се опишу ставови испитаника путем аритметичке средине, стандардне девијације, медијане, мода, минимума и максимума. Овакав начин приказивања података омогућио је математичке операције са изворним подацима, и то: сортирање података према величини, разврставања у групе, разврставања у категорије, поређење између група, утврђивање степена корелације, утврђивање смера и јачине регресије, факторску анализу и сл.

Након формирања базе података у SPSS-у, приступило се утврђивању поузданост мерних скала. Поузданост је испитивана *Cronbach's Alpha* тестом или коефицијентом поузданости, чије вредности представљају меру поузданости истраживачког инструмента, у овом случају анкетног упитника са припадајућим мерним скалама. Тестом се утврђује да ли су испитаници давали исти смисао за сва питања и тврдње у оквиру истог дела упитника (сет питања и тврдњи) и на нивоу целог упитника. Разлози за коришћење сета питања (више питања) и тврдњи приликом мерења става испитаника о одређеном проблему, и касније формирањем подскеале, нађени су у чињеници да једно питање или тврдња не може у потпуности да репрезентује проблем који се мери (McIver, Carmines, 1981). Индивидуална питања и тврдње не обухватају проблем у довољној мери (Nunnally, Bernstein, 1994). Коришћење сета питања којима се прикупљају ставови о једном проблему, омогућено је да се такви ставови на најбољи начин рефлектују (Spector, 1992), и да се избегну фундаментални проблеми када се за мерење става испитаника користи једно питање или тврдња. Фундаментални проблеми код мерења ставова испитаника једним питањем нису у доказивању да ли једно питање може да измери став на валидан, прецизан и поуздан начин, већ у

недостатку информација и немогућности да се тестирају атрибути и особине добијене мерењем ставова испитаника на основу једне тврдње. Односно, мерењем ставова испитаника на основу једног питања или тврдње, степен валидности прецизности и поузданости остаје непознат (McIver, Carmines, 1981) - што је овде избегнуто тестирањем поузданости одговарајуће групе (сета) питања.

Тест поузданости мерних скала вршен је на основу препорука за рачунање, интерпретацију и објашњење поузданости мерних скала Ликертовог типа, према *Cronbach's Alpha* коефицијенту (Gliem, Gliem, 2003). Резултати *Cronbach's Alpha* теста су тумачени према следећим показатељима (Gliem, Gliem, 2003):

- вредност већа од 0,90 указују на одличну поузданост подскеле⁶;
- вредност већа од 0,80 указује на добру поузданост;
- вредност већа од 0,70 указују на прихватљиву поузданост;
- вредност већа од 0,60 указују да је поузданост под знаком питања;
- вредност већа од 0,50 указује да је поузданост слаба;
- вредност мања од 0,50 указује да је поузданост неприхватљива.

На основу показатеља поузданости, све вредности мање од 0,50 овде се тумаче као неприхватљива поузданост мерних скала и такве мерне скале потребно је трансформисати, а ако након трансформације не дају очекивану поузданост не користе се у даљим анализама. Трансформација непозданих мерних скала, врши се изостављањем питања или тврдње за коју је у статистику *Cronbach's Alpha* теста („*Alpha if Item Deleted*“) утврђено имају највећу вредност. Овим поступком у суштини се изостављају питања или тврдње којима испитаници нису давали исти смисао као осталим питањима из јединствене групе питања. Након изостављања питања и тврдњи које ремеће поузданост, добија се подскала са компатибилном ставовима. Конструкција подскела из одговарајуће групе питања врши се наредбом „Transform>Compute“ уз коришћење одговарајуће аритметичке операције „mean“, за рачунања просека. Овако трансформисане подскеле представљају варијабле с којима се врше статистички тестови и анализе.

⁶ Уз напомену да вредности веће од 0,95 могу да укажу на редувантност мерних скала и да би упитник требао бити краћи.

Поред тестирања поузданости мерних скала тестирана је и нормалност расподела података. У циљу утврђивања нормалности расподеле података, коришћен је *Kolmogorov-Smirnov* тест (са *Lilliefors*-овом корекцијом значајности). Овим је омогућен правилнији избора статистичких тестова.

Након утврђивања поузданости мерних скала и нормалност расподеле података примењене су следеће методе статистичке анализе:

- фреквенцијска анализа и дескриптивна статистика;
- *Mann Whitney U* тест;
- *Kruskal-Wallis* тест;
- корелациона анализа;
- бинарна логистичка регресиона анализа;
- вишеструка линеарна регресиона анализа;
- факторска анализа.

Фреквенцијска анализа и дескриптивна статистика коришћене су за анализу свих променљивих. С тим у вези, свака променљива је представљена учесталосту, учешћем, аритметичком средином, модом, медијаном, минималном вредношћу, максималном вредношћу и стандардном девијацијом.

Учесталост и учешће коришћени су за утврђивање броја појављивања одређеног податка и пропорције података од укупно прикупљених података.

Аритметичка средина коришћена је за утврђивање:

- просечне старости испитаника у узорку;
- просечне дужине укупног радног стажа;
- просечне дужине радног искуства на тренутној позицији;
- просечних ставова испитаника на постављена питања и тврдње;
- просечне дужине пређеног пута до посла.

Најчешћа вредност (мод) у узорку коришћена је приликом вредновања пословних шанси ЈПШЗП. На основу мода утврђен је најчешћи став испитаника према пословним делатностима које могу да постану пословна шанса и унапреде пословање предузећа.

Медијана је коришћена приликом формирања две независне групе испитаника према старости, укупној дужини радног стажа и дужини радног искуства. Медијана је делила узорак у две независне групе.

Mann Whitney U тест коришћен је приликом тестирања статистички значајних разлика између две независне групе. Тестиране су разлике у ставовима испитаника према следећим критеријумима: пол, старост, укупна дужина радног стажа, дужина радног искуства на тренутној позицији.

Kruskal-Walisov тест је коришћен приликом тестирања статистички значајних разлика између више независних група. Тестиране су разлике у ставовима испитаника о расположивости радног времена под утицајем дужине пута до посла. Груписање изворних података о дужини пређеног пута у *km* извршено је наредбом *Visual_Binning* из менија *Transform*, чиме су добијене три независне групе података.

Корелациона анализа коришћена је за утврђивање повезаности између варијабли које су представљале ставове испитаника о организационим елементима. За тумачење јачина корелације користи се веома прецизна *Roemer-Orphal*-ова скала (Latinović, 1996), где је:

- 0,0-0,10 нема корелације;
- 0,10-0,25 веома слаба;
- 0,25-0,40 слаба;
- 0,40-0,50 умерена;
- 0,50-0,75 јака;
- 0,75-0,90 веома јака;
- 0,90-1,00 потпуна корелација.

Бинарна логистичка регресиона анализа коришћена је за конструисање модела за утврђивање утицаја на предузетничке ставове и мотиве испитаника. Испитивана је спремност испитаника да учествују у новим пословима и пројектима и предузимљивост испитаника под утицајем старости, пола и учесталости похађања семинара професионалне обуке. С тим у вези, конструисана су два бинарна логистичка модела. Први модел је утврђивање спремност испитаника да учествују у новим пословима и пројектима где је зависна

(критеријумска) варијабла: „Спремност за учешће у новим пословима и пројектима“. Зависна варијабла добијена је трансформацијом података прикупљених тврдњом 10.1: „Себе сматрам као особу спремну да учествује у новим пројектима и пословима“. Трансформација података извршена је у дихотомну варијаблу. Свим одговорима од 1 до 5 додељен је код 1 и вредност „нису спремни“ Свим одговорима од 6 до 10 додељен је код 0 и вредност „спремни“. Независне (предикторске) варијабле су: „Старост“, „Пол“ и „Број семинара“, односно учесталост похађања семинара.

Други регресиони логистички модел конструисан је на основу подскеле формиране од сета питања од 10.1. до 10.5. Скала је подељена на два дела. Подела скале вршена је наредбом „Visual binning“ из менија „Transform“. Доња половина скале означавала ставове испитаника са негативним предузетничким карактеристикама. Таквим вредностима додељена је код „0“ и значење „нису предузимљиви“. Ставовима из горње половине скале додељен је код „1“ и значење „предузимљиви“.

Подаци за оба регресиона логистичка модела обрађени су наредбом „Analyse>Regression>Binary_Logistic“.

Вишеструка линеарна регресиона анализа коришћена је на утврђивање међусобног утицаја између зависне варијабле и линеарне комбинације независних варијабли. Варијабле су представљале ставове испитаника о организационим елементима. Приликом избора броја независних варијабли поступа се по препоруци Табачника и Фидела (1996) која гласи: $N > 50 + 8 \cdot m$, (N - величина узорка, а m - број предикторских варијабли). Резултати вишеструке линеарне регресиона анализа указују на појединачни допринос утицаја независних варијабли на зависну варијаблу.

Одабране зависне и независне променљиве чиниле су регресиони модел чија је прецизност одређена на основу три мере.

Прва мера прецизности базирана је на вредности коефицијента мултипле детерминације (R^2).

Друга мера прецизности је вредност и статистичка значајност F-теста. Базирана је на нултој хипотези која претпоставља да је вредност коефицијента корелација једнака 0, односно да не постоји повезаност између зависне варијабле и линеарне комбинације независних варијабли. Резултати теста приказани су у табели ANOVA.

Трећа мера прецизности регресионог модела утврђује се тестирањем значајности параметара модела. Тестира се t-тестом, где вредност t-статистика и статистичка значајност указују на јединствени (парцијални) допринос дате независне варијабле објашњењу (предвиђању) зависне варијабле у контексту осталих независних варијабли.

Факторска анализа коришћена је приликом утврђивања међузависности организационих елемената. Разлог за избор факторске анализе је био сам карактер и сврха ове мултиваријационе технике. Факторска анализа омогућава класификацију и сажимање података, који имају за циљ идентификацију и разумевање основне идеје и смањивање броја варијабли у коначној анализи погодности организационе климе за интрапредузетништво запослених у циљу унапређења пословања предузећа. На овај начин, а путем идентификације структуре кроз сумаризацију података и редукције података могуће је утврдити новооткривене (латентне) везе између испитиваних варијабли, које нису биле уочљиве током корелационих и регресионих анализа.

У факторску анализу укључени су ставови испитаника о организационим елементима из II, III, IV, V, VI, и VII дела анкетног упитника. Факторска анализа спроведена је у више корака, и то (Pallant 2009):

- избор главних компонената (података);
- подесност изабраних података;
- издвајање оптималног броја фактора;
- обезбеђивање статистичке и практичне значајности;
- ротација варијабли према факторским оптерећењима;
- дефинисање назива и описа изабраних фактора.

Први корак је избор главних компонената. Овај принцип подразумева да се из даљих анализа изостављају питања или искази који нису предмет факторске анализе, али и они који ремете поузданост подскала, односно чијим би се

уклањањем добила већа поузданост подскеле. Изостављају се питања или искази чија вредност тежи или је већа од 0,7 у статистику *Cronbach's Alpha* теста у колони *Cronbach's Alpha if Item Deleted*.

Подесност изабраних података тестирана је са два теста: *Bartlett*-ов тест сферичности и *Kaiser-Meyer-Olkin*-ова мера адекватности узорка. *Bartlett*-овог тест, утврђује се путем вредности p која треба да је $\leq 0,05$. *Kaiser-Meyer-Olkin*-ова мера адекватности узорка утврђује да ли је узорак адекватно одабран, а констатује се на основу вредности која треба да је већа од 0,6.

Издавање оптималног броја фактора извршено је на основу *Scree* теста. Примењен је принцип превојне тачке, односно „прве тачке прелома“ на дијаграму, који је представљен графички.

У циљу обезбеђивања статистичке и практичне значајности факторске анализа коришћена су два принципа. За обезбеђивање статистичке значајности коришћен је принцип величине узорка, према ком се за узорке веће од 120, а мање од 150, за даље анализе узимају варијабле које имају факторско оптерећење $\geq 0,5$. У циљу обезбеђивања практичне значајности факторске анализа коришћена је величина факторског оптерећења $\pm 0,50$ или већа. Разлози за избор ове вредности нађени су у чињеници да факторско оптерећење представља корелацију између варијабле и одабраног фактора, при чему је коришћен принцип да факторска оптерећења већа од $\pm 0,30$ задовољавају минимални ниво, оптерећења $\pm 0,40$ сматрају се важним, а ако су оптерећења $\pm 0,50$ или већа, сматрају се практично значајним (Pallant 2009). На основу оба принципа, статистичке и практичне значајности, у даљим анализама коришћени су искази са факторским оптерећењима већим од $\pm 0,50$. У статистичком програму ово се обезбеђује наредбом „Suppress small coefficients, Absolute value below 0.5“, у подменију „Coefficient Display Format“, користећи такође наредбу „Sorted by size“ за сортирање варијабли према факторском оптерећењу. Недостајући подаци искључени су из анализе наредбом „Exclude cases pairwise“ у подменију „Missing values“, а све ово у менију „Factor analysis: Options“.

Следећи корак је ротација варијабли према факторским оптерећењима. С обзиром да је циљ факторске анализе добијање неколико теоријски и практично значајних фактора интрапредузетничке климе у посматраном узорку, коришћена је коса *Direct Oblimin* ротација.

Након тога приступило се дефинисању добијених фактора. На основу јачине факторског пуњења и значења варијабли, односно смисла питања или тврдњи, сваки фактор је дефинисан, приликом чега му је додељен назив и описан је у смислу значења. На овај начин дефинисани су организациони елементи који су саставни део (усаглашавање организационих елемената) предлога модела унапређења пословања ЈПШЗП у Србији кроз подстицање интрапредузетништва, односно, концептуалног модела унапређења пословања.

Други део обраде података обухватио је податке прикупљене путем усмерених оријентационих интервјуа са експертима. Током овог интервјуа, а на основу обрасца за интервју са експертима прикупљени су ставови о практичној употребљивости концептуалног модела (предлога модела за унапређење пословања ЈПШЗП, кроз подстицање интрапредузетништва).

Сваки од ставова експерата уносио се, прво текстуално у програм за унакрсну обраду табеларних података, а потом му се додавала вредност оцене. Вредност оцене била је базирана на ставу експерата и доносилаца одлука на скали од 1 до 10 за сваки од предложених елемената SWOT анализе. Након тога, ставови експерата (текстуални облик) и вредност оцене, убачени су у матрицу (алтернативне) SWOT анализе (A'WOT). Таква анализа омогућила је добијање пондерисаних вредности за сваки исказ и за групу исказа из SWOT анализе. Резултати су представљени графички, а текстуално су протумачени. На основу протумачених ставова експерата израђени су алтернативни облици примене концептуалног модела унапређења пословања.

3. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ И ПРЕГЛЕД ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА

Теорија предузетништва развија од XVII века у оквиру економских наука, под утицајем Ришара Кантиља, Жан Баптист Саја и Јозефа Шумпетера. Савремена тумачења њиховог рада указују да они нису били само заинтересовани за економију, већ је њихово дело прожето и менаџерским аспектом који обухвата организацију и управљање предузећем кроз подстицање пословања (Avlijaš, 2010).

Предузетништво је веома присутан концепт у научној литератури и пракси, али још увек није формулисана јединствена теоријска основа за истраживање предузетништва. Непостојање јединствене теорије о предузетништву објашњава се мултидимензионалним и мултидисциплинарним приступом у истраживању предузетништва (Audretsch, 2003), што је приказано на графикону 4.

С тим у вези, овде ће бити анализирано порекло и значење појма предузетништва, преовлађујуће дефиниције, развој концепта предузетништва и биће анализиран феномен интрапредузетништва. Пре свега поставиће се теоријске основе које су везане за савремене организационе теорије, посебно ситуациону теорију, чије претпоставке⁷ указују да пројектовање предузећа, у циљу испуњења стратешких циљева, захтева међусобно усклађивање организационих елемената као и усклађивање организационих елемената са стратегијом предузећа и ситуацијом у којој предузеће послује (Jaško *et al.*, 2013). Након дефинисања теоријских поставки, биће дат преглед и анализа литературе о предузетништву, интрапредузетништву и организационим елементима који чине интрапредузетничку климу. Такође ће бити анализирана стратегија пословања и карактеристике ЈП, са посебним освртом на ЈП у сектору шумарства. Преглед и анализу литературе пратиће хронолошка анализа развоја метода и техника за истраживање интрапредузетништва, са критичким освртом на применљивост изабране методе и технике.

Ситуациона теорија још се назива и контигентна, а обухвата третирање организационих проблема са становишта да је свако преузеће по својој структури и динамици јединствено. Предност ситуационе теорије је у супротстављању

⁷ Претпоставка конфигурације, претпоставка конгруенције и проширена претпоставка конфигурације.

претходним (универзалистичким) теоријама, које су подразумевале да постоји једна - најбоља форма организовања, углавном базирана на хијерархији, ауторитету и бирократској организацији⁸.

Ситуациона теорија подразумева да не постоје универзално добра решења, а задатак руководства је да усагласи организациону структуру предузећа која ће у датим условима пословања највише допринети испуњењу стратегије предузећа, поштујући пословно окружење као значајан фактор организационе структуре. Управо ситуациона (контингентна) теорија тестира филозофско и логичко значење термина „контингенција“, што означава да су неки догађаји могли и да се не догоде, наспрам неизбежних догађаја који нису могли да се не догоде (Jaško *et al.*, 2013).

Практична примена ситуационе теорије усмерена је на велика предузећа, од којих се очекује да делују креативно и иновативно како би изашла у сусрет непланираним контингентним догађајима⁹. Ово захтева „...прави и правовремени одговор предузећа на промене у (интерном и екстерном) окружењу, стилу руковођења, организационој клими, стратегији и структури, што дефинише успех“ (Lazić, *et al.*, 2009). Таква усклађеност организационих карактеристика (елемената), на основама ситуационе теорије, емпиријски је доказана, уз тумачење да се у предузећима где су развијени механизми деловања на ублажавање неизбежних догађаја, појављује усклађена организациона структура, за разлику од предузећа где такви механизми нису развијени (Khandwalla, 1973). Ови емпиријски резултати касније су коришћени као основа за дефинисање технике за истраживање феномена интрапредузетништва (видети фусноту 10).

Усаглашеност феномена интрапредузетништва и ситуационе теорије детерминисана је и приликом анализе предуслова за усклађивање организационих елемената, који зависе од индивидуалаца, односно запослених у великим предузећима. Предуслов за усклађивање организационих елемената је „...учешће великог броја (сви запослени) индивидуалаца, зато што је то једини начин да они

⁸ Овде се на мисли на негативну конотацију термина „бирократска организација“, већ на ставове немачког социолога Макса Вебера, који је сходно потребама индустријализације описао идеални тип организације која је ефикасна ако су радници уско специјализовани, ако се промовише хијерархија ауторитета где су правила формализована, рад нормиран при чему су награде везане за резултате, а личност и мотивација запослених није битна.

⁹ Најчешћи анегдотски пример понашања и усклађивања елемената у складу са контингентним догађајима, тј. са ситуационом теоријом је Марфијев закон у смислу да: „Уколико се допусти, ситуација ће се развити у нежељеном правцу“.

своје појединачне интересе делимично инкорпорирају у интересе предузећа као целине“ (Lazić, *et al.*, 2009). У савременим условима пословања, запослени (радник) се више не доживљава као позиција на производној линији, а организација пословања више се не везује за визуелни приказ (шему) организационе структуре. Од запосленог се очекује агилност, креативност и иновативност. Промењени су и ставови да „свет“ у ком послују предузећа траје деценијама, а усвојене су „девизе“ које усмеравају пажњу предузећа на привремене циљеве или спољашње „претње“ које су од тренутног значаја (Waterman *et al.*, 1980).

На основу горе наведеног, унапређење пословања предузећа на основама интрапредузетништва, уз поштовање ситуационе теорије указује да стратегија предузећа треба да се планира тако да производи у услуге нају пут до корисника и потрошача, а не да се изгубе услед конкуренције на тржишту и погрешног избора пословних делатности и активности. Ово указује да елементи организације треба да су међусобно усклађени, али и да су усклађени са стратегијом предузећа.

С обзиром да су ЈПШЗП у Србији у својој пословној политици „...прихватила изазов времена и неопходност прилагођавања насталим променама...“, и да „...систематски раде на унапређивању организације...“ (2016/в), али и да се ослањају на јасне и стриктне структурно хијерархијске надлежности, овлашћења, обавеза и одговорности (2015/а) могуће је уочити постојање како традиционалних тако и савремених погледа на организацију, који могу бити одлучујући у примени интрапредузетничког концепта приликом унапређења пословања предузећа.

Што се тиче традиционалног погледа на организацију, која подразумева организациону структуру као шему, а не усклађеност организационих елемената, често се користи аналогија са уметношћу (сликарством). Антологијски научни рад „Структура није организација“ (Waterman *et al.*, 1980), аутори започињу цитатом белгијског сликара Ренеа Магрита, који је испод насликане цеви, написао: „ово није цев“. Иако изгледа контрадикторно, у суштини насликана цев и није цев, као што ни нацртане „кућице“ и линије које их спајају на организационој шеми предузећа не представљају организацију предузећа. Организација предузећа је интеракција између дефинисаних (организационих) елемената, што је Кандвала

(1973) и емпиријски доказао на 79 испитиваних предузећа у Америци. Дефинисао је седам организационих елемената (варијабли). Развојем научног приступа у истраживању савремених организационих теорија, број и карактеристике организационих елемената (варијабли) постају једнаке броју истраживача који су се бавили овом тематиком. Ипак, Кандвала (1977) у ситуационој теорији препознаје основу за истраживање корпоративне стратегије, што касније постаје и први метод за истраживање интрапредузетништва¹⁰, те се сматра зачетником истраживања интрапредузетништва на основу међусобног утицаја организационих елемената¹¹.

Приступ усклађивања организационих елемената, донекле је пољуљао традиционално схватање стратегије предузећа која треба да иде у правцу „максимизације“ прихода. Ефективност је стављена испред ефикасности. С тим у вези, правилно је примећено да максимизацију прихода различито виде руководиоци предузећа. Неки је сматрају растом прихода, неки растом квалитета, као и максималним повратком уложеног капитала или као дисконтована вредност будућих прихода (Waterman *et al.*, 1980). Пошто је предузеће друштвена структура са различитим центрима моћи, где се максимизација прихода различито схвата, руководиоци који различито виде циљеве предузећа, укључујући и максимизацију прихода, неће наметати своја мишљења до краја, јер би тиме дошли у конфликт са другачијим ставовима чиме би угрозили своју позицију у предузећу. Такав став да максимизација прихода није одлучујућа приликом унапређења пословања предузећа, постаје основна карактеристика интрапредузетништва које подразумева стварање погодне организационе климе која ће допринети увођењу нових или унапређењу постојећих производа и услуга које не морају нужно да имају своју новчану вредност на тржишту.

С тога је предложено да се поред „рационалног“ приступа организацији која је базирана на „одговарајућој“ хијерархији и структури која „логично“ одређује најбољу организацију, прибегне структурирању предузећа које се заснова на усклађености организационих елемената (Waterman *et al.*, 1980).

¹⁰ „ENTERSCALE“.

¹¹ Организациони елементи су: подршка запослених у процесима одлучивања, вертикална интеграција, децентрализација, департаментализација, дивизионализација, контрола, партиципативно руковођење.

Усклађеност елемената организације са аспекта ситуационе теорије нађено је као погодна теоријска основа за истраживање интрапредузетништва (Lyon *et al.*, 2000; Antončić, Hisrich, 2004). У том смислу дефинисани су унутрашњи и спољашњи организациони елементи (Ireland *et al.*, 2009; Kuratko *et al.*, 2014). У циљу примене оваквог теоријског приступа, за потребе овог истраживања, израђен је концептуални оквир истраживања, који је приказан и анализиран у наредном потпоглављу.

3.1. КОНЦЕПТУАЛНИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

Концептуални оквир истраживања (шема 2) употребљен је у сврху графичког и текстуалног приказа фактора и променљивих који су коришћени у истраживању (Maxwell, 2012). Састоји се из три дела (димензије) и предлога практичне примене, заснованог на тумачењу резултата истраживања. Током операционализације концептуалног оквира, коришћена су два нивоа анализе.

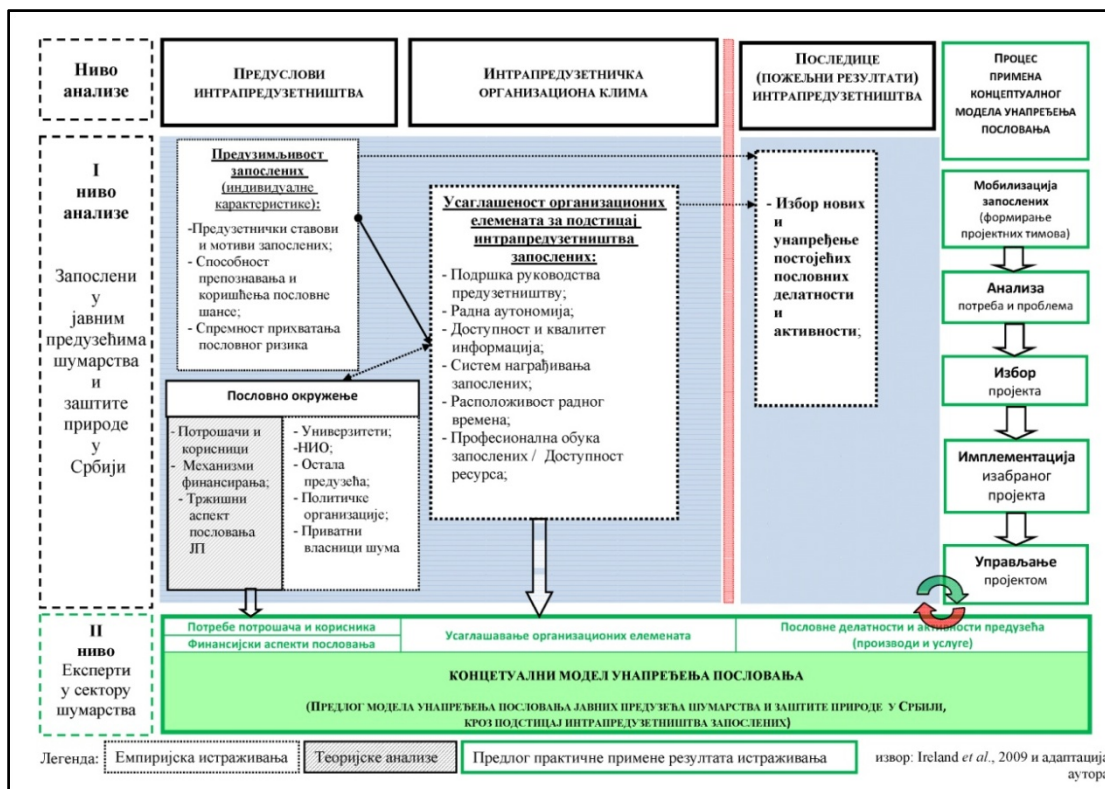
До сада је у литератури прихваћено више концептуалних оквира за истраживање интрапредузетништва који су базирани на схватањима да је интрапредузетништво промена стратегије пословања (Burgelman, 1983), и/или унапређење индикатора пословања (Guth, Ginsberg, 1990; Lyon *et al.*, 2000) и менаџерских и организационих варијабли (Covin, Slevin, 1991), и/или организационо учење (Dess *et al.*, 2003), као и индивидуални предузетнички резултати који у одговарајућој организационој клими доносе успех (Kuratko *et al.*, 2014).

Овде је примењен концептуални оквир истраживања који је, углавном, базиран на схватањима да интрапредузетништво представља стратешку оријентацију предузећа, чији је очекивани резултат унапређење (стратегије) пословања путем понуде нових или побољшања постојећих производа и услуга (Ireland *et al.*, 2009). Приликом израде концептуалног оквира посебна пажња је била усмерена на карактеристике ЈП, за која се сматра да су бирократске организације са високом хијерархијом (Petković, 2003; Алексић, Ивковић, 2004) и у којим се дуго времена доводило у питање постојање предузетништва (Ćeranić, 2008). С тим у вези, део оригиналног концептуалног оквира (Ireland *et al.*, 2009) назван „Последице (пожељни резултати) интрапредузетништва“, је модификован.

Модификација је урађена на основу традиционалних препорука о организационим унапређењима (Greiner, 1972) и савремених препорука за унапређење пословања предузећа путем нових пословних делатности и активности (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, 2010).

На основу традиционалних, Грајнерових ¹² (1972) препорука у концептуални модел уведена је „криза црвених линија“, што представља синоним за поништавање предузетничких напора у великим предузећима услед бирократских разлога. Ово указује да се практична примена предузетништва и поред свих напора, често доводи у питање у великим предузећима. Разлози за појаву „кризе црвених линија“ нађени су у недостатку поверења између руководства и запослених на терену (оперативаца). Услед високе хијерархије и бирократије ствара се окружење са пуно процедура и правила. Као последица, јавља се такав систем делегирања послова и активности где руководиоци често немају праву слику о стварном стању на терену. У таквом окружењу процедуре преузимају примат чиме је предузимљивост и иновативност отежана (Greiner, 1972). Уважавајући такве ставове било је неопходно наћи решење за практичну примену интрапредузетништва запослених. То је нађено у савременим схватањима о могућностима унапређења пословања предузећа на основама креативности и предузимљивости запослених (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, 2010). На основу таквих схватања, интрапредузетнички концептуални оквир (Ireland *et al.*, 2009) модификован је увођењем „Предлога модела унапређења пословања ЛПШЗП, кроз подстицање интрапредузетништва запослених“. Основа за израду предлога модела, је шаблон за унапређење пословања предузећа (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, 2010; 2014/a). Предлога модела унапређења пословања ЛПШЗП, кроз подстицање интрапредузетништва запослених, заједно са нацртом процеса примене назван је **концептуални модел унапређења пословања**. Приказан је на шеми 2, у зеленом оквиру.

¹² Препоруке су из 1972. године, а њихова актуелност је уочљива на основу 276 цитата у референтним часописима у „EBSCO“ бази, где је последњи пут цитиран августа 2016. год. у часопису „*Academy of Management Journal*“, а у области предузетништва у мају 2016. год. у часопису „*Entrepreneurship: Theory and Practice*“.



Шема 2. Концептуални оквир истраживања

На основу шеме 2, уочљиво је да је концептуални модел унапређења пословања израђен на основу теоријских анализа и тумачењем резултата истраживања.

Теоријске анализе обухватиле су претпоставке о потребама корисника и потрошача, а у складу са савременим трендовима друштва, које је све више еколошки свесно, богатије и са више слободног времена, те поред конкретних (оипљљивих) производа из шумских екосистема очекују и услуге које немају своју тржишну цену, а често се нуде и бесплатно (Mantau *et al.*, 2001; Schmithüsen *et al.*, 2006). Поред тога, обухваћене су анализе о механизмима финансирања производа и услуга из шумских екосистема (поглавље 3.6) и тржишном и економском аспекту пословања ЈП (поглавље 3.5.2).

Тумачење резултата емпиријска истраживања коришћено је за попуњавање три дела (модула) концептуалног оквира, и то:

- предуслови интрапредузетништва;
- интрапредузетничка организациона клима и
- последице (пожељни резултати) интрапредузетништва.

Део концептуалног оквира названог „предуслови интрапредузетништва“, попуњен је резултатима емпиријска истраживања која су обухватила индивидуалне предузетничке карактеристике запослених (предузетнички ставови и мотиви запослених, способност препознавања и коришћења пословне шансе и спремност за прихватање пословног ризика из поглавља 5.8). Поред тога, обухваћени су и ставови испитаника о спољашњим факторима који утичу на интрапредузетништво, односно о ставови о пословном окружењу (поглавље 5.6).

Део концептуалног оквира названог „интрапредузетничка организациона клима“, попуњен је резултатима емпиријских истраживања која су обухватила ставове испитаника о погодности организационе климе (усаглашеност организационих елемената) за развој интрапредузетништва запослених (поглавље 5.14).

Део концептуалног оквира назван „последнице (пожељни резултати) интрапредузетништва“, попуњен је резултатима емпиријских истраживања која су обухватила ставове испитаника о пословним делатностима и активностима које су погодне за унапређење пословања предузећа (поглавље 5.3).

Овако креиран концептуални оквир истраживања подразумевао је прикупљање емпиријских података и анализу одговарајуће литературе.

Примарни подаци су прикупљени у два круга истраживања, што указује да је анализа урађена за два нивоа. Први ниво је анализа ставова запослених у ЈПШЗП, где су подаци прикупљени путем анкетних упитника. Други ниво је анализа ставова и оцена експерата о предлогу модела унапређења пословања ЈПШЗП, кроз подстицај интрапредузетништва запослених (концептуалном моделу унапређења пословања), где су подаци прикупљени путем експертских интервјуа.

Први ниво анализе омогућио је тумачење података о ставовима запослених о пословним делатностима и активностима које су погодне за унапређење пословања предузећа, предузетничким ставовима и мотивима запослених, ставовима запослених о организационим елементима који стварају погодну интрапредузетничку климу укључујући и пословно окружење. Да нису усвојени принципи „кризе црвених линија“, овај део истраживања био би довољан за руководиоце да усагласе организационе елементе како би постигли погодну интрапредузетничку климу. Међутим, то не би обезбедило практичну

применљивост таквих резултата, јер је раније указано да постоји велики јаз између руководства и оперативаца. С тим у вези, приступило се заоближењу „кризе црвених линија“ и то израдом предлога модела унапређења пословања ЈПШЗП у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених (концептуалног модела унапређења пословања).

Такав предлог има карактеристике шаблона и процесног модела, идеализованог на основу резултата истраживања. Израда је руковођена препорукама за изналагање адекватних модела у новим условима привређивања и турбулентног развоја (Jaško *et al.*, 2013). У суштини, он представља предлог практичне примене резултата истраживања и назван је „Концептуални модел унапређења пословања“. Концептуални модел базиран је на савременим схватањима унапређења пословања (Osterwalder, Pigneur 2010), а израђен је на основу анализе и тумачења резултата истраживања.

Други ниво анализе има за циљ експертску оцену концептуалног модела унапређења пословања. Тумачењем ставова експерата омогућена је оцена практичне применљивости концептуалног модела, односно предлога модела за унапређење пословања ЈПШЗП, кроз подстицање интрапредузетништва запослених (поглавље 6.1.2).

Концептуални оквир истраживања даје претпоставку да је интрапредузетништво могуће развити на основу позитивних предузетничких карактеристика запослених и подстицајне организационе климе уз поштовање захтева пословног окружења. На таквим основама, предложени концептуални модел унапређења пословања у сталној је интеракцији са стратегијом пословања ЈПШЗП, односно у ужем смислу са избором пословних делатности и активности. Процесни део концептуалног модела предвиђа да га је потребно мењати и прилагођавати на основу доступних финансијских механизма, потреба потрошача и корисника за производима и услугама од ЈПШЗП, а све у складу са организационом климом погодном за интрапредузетништво запослених (поглавље 6.1.4).

Овакав концептуални оквир истраживања је у складу са претпоставкама о практичној примени ситуационе теорије у великим предузећима, јер „...промене ситуације у предузећу и око њега, намећу потребу запажања тих промена,

њиховог разумевања и предузимања адекватних мера прилагођавања променама“ (Lazić *et al.*, 2009). Пошто су претпоставке ситуационе теорије у овом истраживању усмерене на могућности унапређења пословања на основама интрапредузетништва, овако конструисан истраживачки концепт, има за циљ да обезбеди практичну применљивост резултата истраживања.

3.2. ПРЕГЛЕД ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА

Преглед досадашњих истраживања обухвата историјски преглед предузетништва, анализу литературе о предузетништва, као и анализу феномена интрапредузетништва. Даље, у оквиру прегледа досадашњих истраживања анализирани су карактеристике ЈП са посебним освртом на ЈПШЗП. Преглед досадашњих истраживања заокружен је анализом модела који доприносе унапређењу пословања предузећа.

3.2.1. Историјски преглед развоја предузетништва

Термин предузетништво потиче од француске речи „*entreprendre*“, која има дословно значење „онај који иде између“ или „ићи између“ (Hisrich *et al.*, 2011), а још се и преводи као преузети или урадити нешто (Avlijaš, 2010). Реч предузетник, у смислу „онај који иде између“ везује се за путовања породице Поло, односно за путописе Марка Пола (1254–1324. год.) где је први пут описана предузимљивост у практичном смислу. Бити предузетник тада је значило да трговац потпише уговор са особом која има новца (претеча данашњем инвеститору) у циљу продаје добара. Уобичајени уговор је подразумевао новчану позајмицу с каматом од 22,5%, укључујући и осигурање. Трговац би преузимао активну улогу у трговању и носио цео ризик посла. По успешно окончаном послу добит би се делила, при чему је инвеститор добијао 75%, а трговац преосталих 25% (Hisrich *et al.*, 2011).

Током средњег века израз предузетник описивао би извођача радова и особу која управља великим пројектима. Предузетник је био онај који управља пројектом руководећи се расположивим средствима. Финансирање пројеката омогућавали су политички ауторитети земље. Типични пројекти су били изградња јавних зграда, утврђења, двораца и катедрала (Hisrich *et al.*, 2011). Ово раздобље

се разликује од осталих пошто појединац није преузимао ризик, већ је само водио пројекат према расположивим ресурсима.

У XVII веку предузетништво се поново карактерише односом између предузетника и ризика пословања. У том периоду предузетник је био особа која је на основу уговора са Владом продавала робу и услуге. Како је цена била фиксна, утврђена од стране Владе, сву разлику у виду добити или губитка сносио је предузетник (Hisrich *et al.*, 2011).

Од XVIII века Ришар Кантиљо проучава примере предузетништва из праксе и формулише прве предузетничке теорије које су указивале да трговци, пољопривредници, занатлије и остали, купују сировину по одређеној цени, а након прераде продају по неодређеној цени. Према томе, предузетници су они који користе пословну прилику са циљем стицања профита, при чему преузимају ризик пословања (Filion, 1998). Кантиљо се сматра једним од зачетника термина предузетништво. Други значајни теоретичар је Жан Баптист Сај, који прави разлику између предузетника и капиталисте и први пут посматра предузетника као иноватора, посебно у смислу трансфера технологија почетком индустријске револуције. Развој академског изучавања концепта предузетништва приказан је у прегледу 3.

Преглед 3. Развој академског изучавања предузетништва

Година	АУТОР	КОНЦЕПТ
1755.	Кантиљо	Увео концепт предузетништва полазећи од термина „ <i>entreprendre</i> “ - способност да се преузме дужност или пословна обавеза. Основа предузетништва је предузетник односно особа која је спремна да преузме пословне обавезе и да учини све што је потребно како би остварила циљ. Концепт је базиран на три поставке: предузетник мора бити свестан понуде и потражње на тржишту, предузетник не мора да креира тражњу и није иноватор, власник посла носи сав финансијски ризик.
1767.	Абе Николас Бодо	Предузетник није само особа која преузима ризик већ је и иноватор који редукује ниво преузетог ризика. Основа предузетништва је у коришћењу нових технологија у циљу смањења трошкова пословања и увећања профита.
1783-1850. 1854-1925.	Јохан Хајнрих фон Тунен и Ханс Карл Фридрих фон Манголд	Бодоову идеју о предузетнику иноватору, прихватају и развијају. Предузетник може да обезбеђује производе и услуге за познато тржиште, односно по наруџбини или за непознато тржиште. Према томе, разликују се предузетници који су опортунисти - прилику бирају из окружења, прилагођавају се захтевима тржишта и предузетници иноватори који нуде нешто ново.
1817.	Жан Баптист Сај	Улога предузетника је да повезују научна знања и друштвене потребе, водећи рачуна о економичности производње. Предузетници управљају ресурсима као би се искористиле неискоришћене прилике. Изједначава задатак предузетника и менаџера.

ГОДИНА	АУТОР	КОНЦЕПТ
1871-1981.	Карл Менгер	Предузетник поседује способност да издвоји „економска добра“ која имају потенцијал размене на тржишту. Предузетништво је процес додавања вредности роби у циљу задовољавања потреба купаца. Овај концепт је најсличнији данашњи бизнис плановима и студијама изводљивости.
1893.	Ели и Хес	Предузетник је централно место у предузећу, способан да интегрише пословне активности. Остали фактори су капитал, радна снага и пословање предузећа.
1911./1928.	Јозеф Шумпетер	Предузетништво је способност која потпуно независна од власништва над капиталом и претпоставља иницијативу, ауторитет, предвиђање и вођство. Више је ствар воље, него интелекта. Предузетник је покретач технолошких промена. Предузетник је покретач иновативних напора који доприносе дугорочном економском расту. Иновативност представља „креативну деструкцију“ која је неопходна да би се трансформисала индустрија, односно то је процес разбијања постојеће структуре како би се повећао њен квалитет и ефикасност.
1806-1873.	Џон Стјуард Мил	Заслужан за увођење речи предузетништво у енглески језик. Предузетника дефинише као „пасивног капиталисту“.
1881-1973.	Лудвиг фон Мизес	Делио систем на равнотежни (имагинарни) и на динамичку стварност. У равнотежном систему нико није предузетник, док је у динамичкој стварности свако предузетник.
1847-1938.	Џон Бејтс Кларк	Први је изнео другачији став у вези с питањем да предузетник треба да сноси ризик у пословању. Сматрао је да преузимање ризика није предузетничка активности, већ активност власника.
1921.	Франк Х. Најт	Предузетнике сматра као подскуп менаџмента. Предузетништво је повезано са ризиком. Предузетник је особа која је спремна да ризикује своју каријеру и финансијску сигурност због бизнис идеје, улажући своје време и капитал у неизвесан посао. Први је направио разлику између ризика и неизвесност у пословању. Сматрао је да неизвесност подстиче економски профит и поред конкуренције на тржишту.
1930.	Израел Кирзнер	Суштина предузетништва је у реаговању на профитне шансе које се указују на тржишту. Предузетништво је корективни механизам у експлоатацији неискоришћених профитних могућности, које су последица неодговарајуће алокације ресурса, а који представљају расипање са становишта економије у целини. Важна карактеристика предузетника је да се уочи оно што су други превидели и пропустили. Преузимање ризика није кључни моменат предузетничког понашања. Предузетник је агент који доприноси померању економије у равнотежно стање.
1902-1998.	Теодор Шулиц	Предузетништво је чин релокације ресурса, а предузетничке способности нису урођене, већ се могу стећи. Он сматра да ризик није кључни атрибут предузетништва, а тражња за предузетницима је у функцији економске равнотеже. Предузетништво се објашњава теоријом „људског капитала“, према којој свако може да постане предузетник у зависности од промена економских околности. Награда за предузетника није награда за преузети ризик већ за исказне способности.
1945.	Марк Касон	Предузетник је неко ко се специјализовао за доношење „правих“ одлука. Награда за предузетника је последица његових „правих“ одлука и правилног просуђивања у процесу доношења одлука.
/	Шакле	Одбацује Кирзнеров концепт да предузетништво доприноси равнотежи економије. Предузетник је носилац ограниченог ризика и доносилац одлука.
/	Тимонс	Предузетништво је способност да се нешто креира и практично направи „ни из чега“. То је способност да се формира тим сарадника који ће бити у стању да решава бројне стратешке и оперативне проблеме са којима се суочава бизнис.
/	Вилијам Бајгрејв	Предузетник је свака особа која започиње нови бизнис. Предузетнички процес подразумева све функције и активности које су везане за спознају и креирање организације која ће те шансе у пракси да искористи.

ГОДИНА	АУТОР	КОНЦЕПТ
/	Карланд	Указује на разлике између предузетника и власника малог бизниса. Предузетник је особа која оснива мали бизнис и њиме управља, руководећи се циљевима профита и раста. Карактерише се иновативним понашањем, при чему у свом бизнису користи праксу стратешког менаџмента. Власник малог бизниса је особа која оснива и управља бизнисом руководећи се циљевима личне природе.
/	Медерит	Предузетник је особа која је способна да уочи пословну шансу, да је добро процени, прикупи потребне ресурсе за њену реализацију и да иницира акцију која треба да обезбеди успех. Не искључује се могућност „учења на грешкама“.

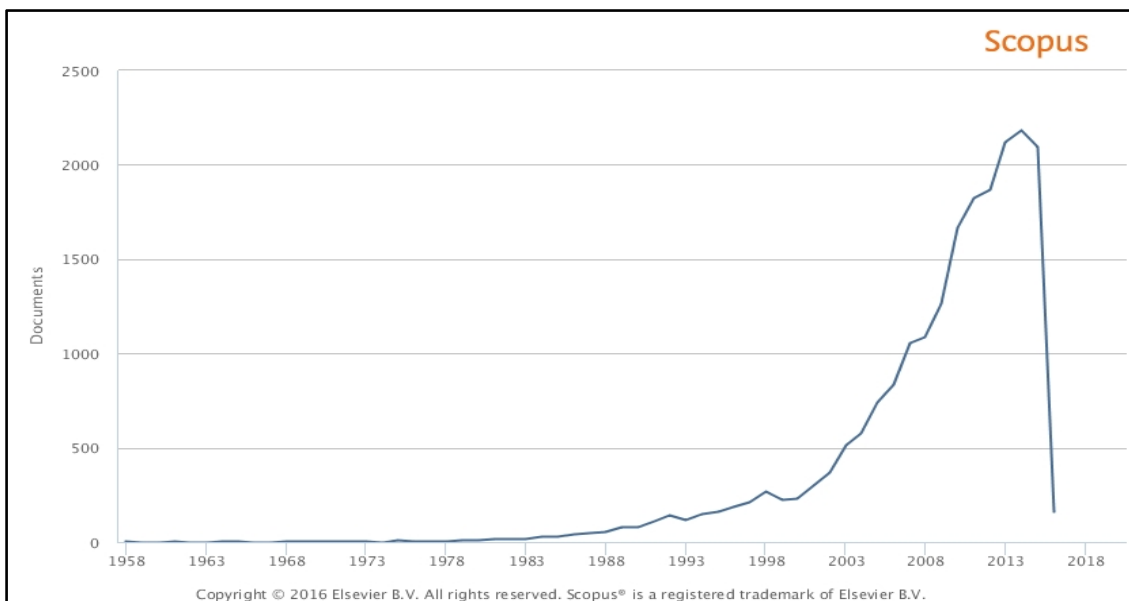
Извор: Etemad, 2004; Avlijaš, 2010; Hisrich *et al.*, 2011

Развој предузетништва указује да се на предузетнике током времена и у различитим окружењима, различити гледало. Уочљиве су разлике и сличности у приступу предузетништва, чије разјашњење представља основу за разумевање улоге предузетника. Основне сличности су да је предузетник особа која је способна да препозна пословну шансу, а као такав може бити „опортуниста“ - онај који бира пословну шансу из постојећег окружења или „иноватор“ - онај који развија нови пословни подухват. Основне разлике су да предузетник не мора бити носилац ризика пословања, у новчаном смислу, односно како Авлијаш (2010) наводи „...*преузимање ризика није активност предузетника већ власника*“. Сличности и разлике у приступу предузетништву последица су мултидисциплинарног карактера предузетништва (графикон 4).

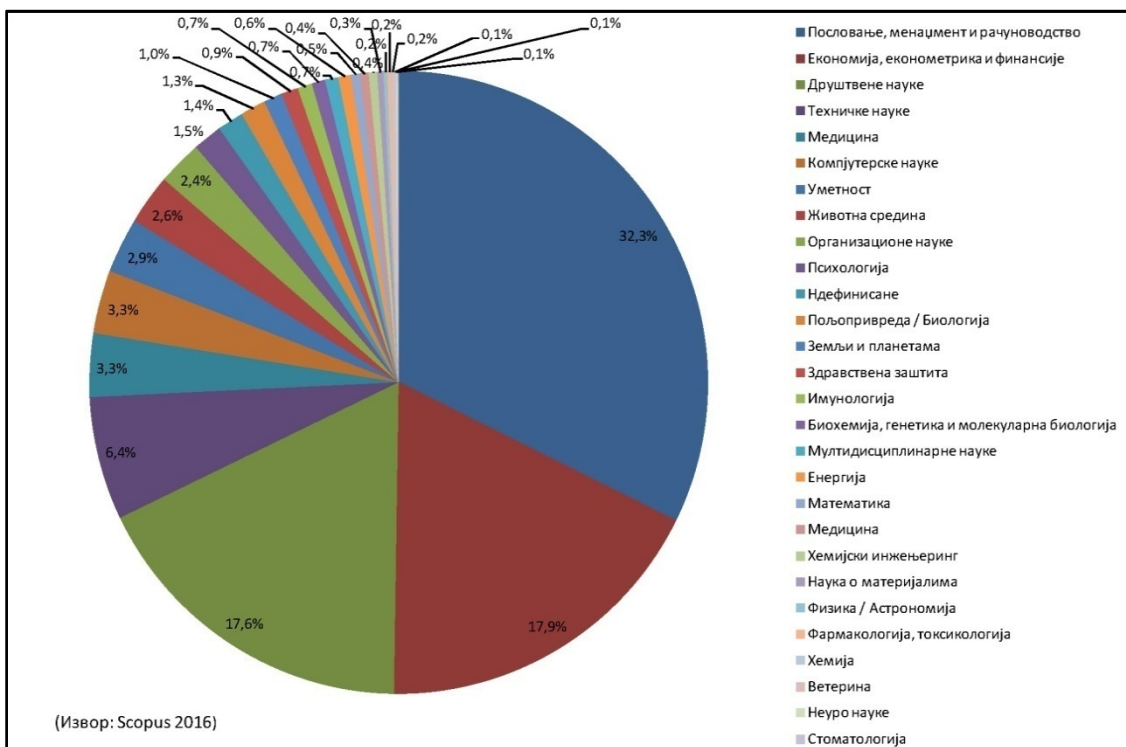
3.2.2. Анализа литературе о предузетништву

Предузетништво је област која се нагло развија у последњих 50 година. Претрагом базе *Scopus*, која обједињује издаваче научне литературе, утврђено је да се термин „*entrepreneurship*“ (предузетништво), у наслову, као кључа реч и у апстракт, налази у 20.904 библиотечких јединица (графикон 3).

Претрага је обухватила научну литературу објављену у периоду од 1958. до 2016. године. Заинтересованост за научни приступ предузетништву уочљива је од 80-их година XX века. У прилог мултидисциплинарности концепта предузетништва представљени су резултати претрага научне базе „*Scopus*“. Утврђено је да се термин „*entrepreneurship*“ појављује у готово свим научним дисциплинама. На графикону 4 дата је илустрација заступљености термина предузетништво (*entrepreneurship*), по научним дисциплинама.



Графикон 3. Учесталост појављивања речи „*entrepreneurship*“ у научној бази „Scopus“

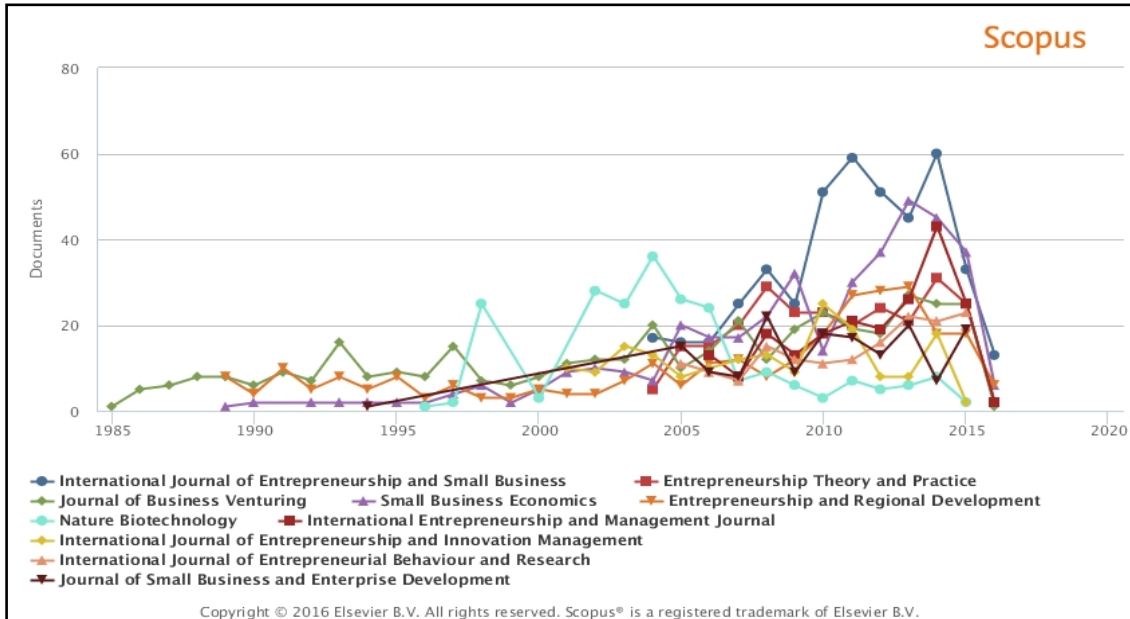


Графикон 4. Учешће термина „предузетништво“ у научним дисциплинама

Библиотеке јединице разврстане су у 28 научних дисциплина и једну групу где припадају остале научне дисциплине. Највеће учешће термина предузетништво нађено је у областима бизниса, менаџмента и рачуноводства (32,3%), економици, економетрици и финансијама (17,9%), друштвеним наукама (17,6%), следе техничке науке (6,4%), медицина (3,3%), рачунарске науке (3,3%), уметност (2,9%), науке о животној средини (2,6%) и друге. Резултати научних

истраживања у којима се појављује термин предузетништво објављени у 138 научних часописа (графикон 5).

Концепт предузетништва користи се у великом броју научних дисциплина, али постоје индиције да се термин „предузетник“ различито тумачи у зависности од научне дисциплине (Filion, 1998). У циљу терминолошког разграничења појмова предузетник и предузетништво прво их је потребно дефинисати.



Графикон 5. Учешће термина „предузетништво“ у научним часописима

Предузетник је особа која препознаје и користи пословне шансе, претварајући их у комерцијалне идеје, додаје им вредност кроз производне процесе на основу постојећих ресурса и личних способности, а који је још спреман да преузме ризик пословања и примене идеје на постојећем тржишту (Morris *et al.*, 2008; Avlijaš, 2010; Gündoğdu, 2012). Препознавање пословне прилике или пословне шансе крајње је релативан појам. Приликом теоретског формулисања шта је способности за препознавање пословне шансе пошло се од питања: „Шта ће бити пожељан посао у будућности?“. Предвиђање пословне шансе значајно зависи од тренутних (садашњих) услова пословања. Теорија указује да онима којима је тренутно стање идеално неће тражити шансе за променама, као ни они који су потпуно незадовољни (Stevenson, Jarrillo-Mossi, 1986). Утврђено је да особе (запослени) који исказују позитивне предузетничке карактеристике поседују способност да препознају пословну шансу (Nybakk, Hansen, 2008).

Предузетништво је дуго везивано за мала и средња предузећа и виђено као начин креирања сопственог посла, односно начин да се индивидуално оствари успех, оно суштински представља нов или унапређен начин коришћења пословних шанси и ресурса и као такав „...широко је препознат у дословно свим организацијама без обзира на величину и тип“ (Maier, 2005). Предузетништво се јавља у два типа, која се разликују у односу на појавни облик (Gündoğdu, 2012):

1. независно (индивидуално) предузетништво и
2. интрапредузетништво или корпоративно предузетништво.

Независно или индивидуално предузетништво традиционално се везује за појединце, samozapošljavanje и власнике малих и средњих предузећа. Међутим, савремена схватања предузетништва проширују концепт, и посматрају предузетништво као процес када појединац или група развијају нови посао или ново предузеће независно од постојећих предузећа. Према томе, предузетништво је процес вођен од стране предузетника који препознаје пословну прилику, претвара је у комерцијалну идеју, додаје јој вредност кроз рад, доступне ресурсе и сопствене способности све у циљу пласирања производа или услуге на тржиште, а у складу са процењеним ризиком (Gündoğdu, 2012).

Интрапредузетништво је предузетнички процес у постојећим (великим) предузећима. Неки аутори (Ireland *et al.*, 2003) наводе да су „...мала предузећа релативно успешнија у идентификовању предузетничких шанси (предузетништво), али мање успешнија у развоју и одржавању препознатих пословних шанси и извлачењу користи (стратешки менаџмент)“. Насупрот малим предузећима, велика предузећа показала су успешност у коришћењу пословних шанси (стратешки менаџмент), али су била мање успешна у њиховом препознавању (предузетништво) (Ireland *et al.*, 2003). У прегледу 4 дат је упоредни приказ карактеристика индивидуалних предузетника и предузетника у великим предузећима (интрапредузетника или корпоративних предузетника).

Преглед 4. Упоредни приказ карактеристика индивидуалних предузетника и интрапредузетника

ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ	ИНДИВИДУАЛНИ ПРЕДУЗЕТНИЦИ	ИНТРАПРЕДУЗЕТНИЦИ (КОРПОРАТИВНИ ПРЕДУЗЕТНИЦИ)
Примарни мотив	Независност	Независност
	Прилика за стварање	Прилика за напредовање
	Новац	Награде за рад
Образовање	Ниже образовање (према старијим истраживањима); Више и високо образовање (новија истраживања)	Високо образовање, углавном у техничким наукама
Ставови према систему	Може брзо да напредује у систему, али након доживљеног неуспеха или услед незадовољства, ствара сопствени систем	Незадовољан системом али успешно манипулише
Односи и сарадња са окружењем	Преговарање и трговина са окружењем.	Преговарање унутар хијерархије предузећа.
Ризик	Умерено ризикују	Умерено ризикује
	Опречно инвестира али очекује успех	Услед сигурности посла сматра да преузима мали индивидуални ризик
Статусни симболи	Не брину га статусни симболи. „Уколико посао иде добро, спреман да седи на гајбицама за воће“	Не брину га статусни симболи. Традиционалне статусне симболе прихвата са шалом, вреднује независност и слободу у послу
Неуспеси и грешке	Носи се са неуспесима и грешкама, сматра их животним искуством. „На грешкама се учи“	Покушава да сакрије ризичне пројекте док не буде спреман. Избегава јавну расправу о неуспесима и грешкама.
Решавање проблема	Избегава проблеме настале у великим и формалним структурама, након суочавања с проблемом напушта идеје и почиње испочетка	Носи се с проблемима у оквиру система или заобилази проблеме без напуштања пословне идеје
Одлучивање	Следи личну визију „Одлуке следе снове“.	Способан да подстакне друге да подрже пословну иницијативу
	Одлучан	Стрпљив
	Оријентисан ка акцији	Предузимљив али првенствено извршилац посла
Истраживање тржишта	Ствара производе који често не могу да се тестирају са потенцијалним потрошачима. Ствара производе без обзира да ли их потрошачи требају или разумеју.	Самостално процењује тржиште
	Разговара са потрошачима и формира сопствено мишљење	Интуитивно вреднује тржиште
Посвећеност послу	Веома активан у послу	Веома активан у послу
	Неретко узнемирују раднике наглим преузимањем посла у своје руке	Вичан у делегирању послова, али кад је потребно самостално завршава започето
Личне карактеристике	Самопоуздање	Самопоуздање
	Одважност	Одважност
	Оптимизам	Циничан према систему
Вештине	Врстан познавалац посла	Веома предузимљив али кад ситуација захтева додатне вештине, потребна му је помоћ сарадника
	Висока пословна проницљивост, слабе менаџерске и политичке вештине	Оптимистичан да може да надмудри систем

Извор: Pinchot, 1985

Без обзира да ли се предузетништво посматра у малим или великим предузећима, или се анализирају индивидуалци који самостално развијају пословни подухват, констатоване су неке демографске карактеристике које утичу на њихову предузимљивост. Као демографске карактеристике аутори користе: старост, радни стаж и радно искуство, полну припадност, формално образовање или професионалну обуку (Hisrich *et al.*, 2011; Autio, 2005; Minniti *et al.*, 2006; Hornsby *et al.*, 2002) и сл.

Приликом дефинисања утицаја старости на предузимљивост, коришћена су два показатеља. Први је индивидуална, односно хронолошка старост запослених, а друга је дужина радног стажа. Најизраженије позитивне предузетничке карактеристике везују се за особе старости 25 до 45 година (Hisrich *et al.*, 2011), а према глобалним истраживањима овај распон је нешто ужи и везује се старост између 24. и 35. године живота. Након 35. године, предузетничка мотивација и потенцијал нагло опадају (Minniti *et al.*, 2006). Радни стаж и радно искуство имају негативан утицај на предузимљивост запослених.

Потребе за професионалном обуком највише су изражене у областима руковођења и планирања пословних процеса, финансијама, способности јавног комуницирања и изражавања идеја. Акумулација знања представља добру основу за препознавање ширег спектра пословних шанси (Hisrich *et al.*, 2011). На основу индивидуалних ставова запослених утврђено је да постоји утицај образовања и професионалне обуке на способност запослених да препознају пословну шансу и личну спремности за прихватање пословног ризика (Hisrich *et al.*, 2011). Професионална обука и расположивост знања утичу на спремност запослених да препознају пословне шансе, али не гарантује и успешну експлоатацију препознатих пословних шанси (Hisrich *et al.*, 2011). Овакве тврдње објашњене су тиме што запослени, док су на нижим положајима у хијерархији предузећа препознају више пословних шанси и спремни су да учествују у новим пословима и пројектима. Међутим, са напредовањем у предузећу склонији су одржавању затеченог стања¹³ (Stevenson, Jarrillo-Mossi, 1986). Ово указује да постоје разлике између запослених са позитивним предузетничким карактеристикама и руководиоца. Предузимљиви запослени вођени су природом пословног

¹³ *status quo*

подухвата, опортунизмом, институционалним окружењем и личним карактеристикама, али и могућношћу напредовања уколико исказују позитивне предузетничке карактеристике, док су руководиоци ограничени бирократијом у предузећу, стратешким планирањем и рационализмом (Hisrich *et al.*, 2011).

У односу на под, истраживања указују да мушкарци раније исказују позитивне предузетничке карактеристике (пре 30. године) од жена (у касним 30-им) (Hisrich *et al.*, 2011). Повећање учешћа жена у предузећу ствара повољније услове за развој нових производа и услуга, али се жене ређе одлучују да учествују у новим пословима (Aldrich, Cliff, 2003). Упоредни преглед предузетничких карактеристика мушкараца и жена дат је у прегледу 5.

Преглед 5. Предузетничке карактеристике мушкараца и жена

КАРАКТЕРИСТИКЕ	МУШКАРЦИ	ЖЕНЕ
Старост	25-35 година	35-45 година
Карактерне особине	Тврдоглав и уверљив	Флексибилна и толерантна
	Оријентисан према циљу	Оријентисана према циљу
	Иновативан и идеалистичан	Креативна и реалистична
	Висок ниво самопоуздања	Средњи ниво самопоуздања
	Ентузијастичан и енергичан	Ентузијастична и енергична
	Мора бити свој шеф	Способност да се носи са друштвеним, институционалним и пословним окружењем
Разлози за испољавање позитивних предузетничких карактеристика	Незадовољство тренутним послом	Непријатност и фрустрираност на тренутном послу
	Споредна улога на тренутном послу	Препознавање прилике у тренутном послу
	Прилика за стицање	Промена личних животних околности (брак, мајчинство и сл.)
Пословно искуство	Признати стручњак	Искуство у средњем менаџменту или администрацији
	Искуство на више пословних функција	Искуство стечено у услужном сектору
Мотивација у послу	Тежња да се посао обави	Остварење циља
	Лична независност у послу без обзира на статус у предузећу	Лична независност по принципу „уради сам“
Мрежа подршке	Пријатељи	Блиски пријатељи
	Супруга	Супруг
	Професионални и пословни сарадници	Породица Женске професионалне групе
Врста посла	Производња	Услужни сектор (едукација, саветовање, односи с јавношћу)

Извор: Hisrich *et al.*, 2011

Иако је утврђено да не постоје битне разлике у предузетничким карактеристикама између мушкараца и жена, указано је да мушкарци као подстицај предузимљивост виде у „контроли сопствене судбине“, могућности напредовања, неслагању са одлукама руководства, односно осећаја да би могли

боље руководити, док код жене подстицај предузетништву је везан за негативна искуства на претходним пословним задацима, где им није био омогућено деловање и напредак (Hisrich *et al.*, 2011).

Предузимљиви мушкарци настоје да искористе своје предности и претворе их у добит, док жене у послу често достигну „стаклени плафон“ - позицију са које виде даље и више, али то не могу да досегну (Hisrich *et al.*, 2011).

На основу свега наведеног, уочљиво је да развој знања о интрапредузетништву уско повезан са схватањима индивидуалног предузетништва. Овде анализирани карактеристике индивидуалног предузетништва и индивидуалних предузетника су основа за разумевање доприноса запослених у стварању интрапредузетничких иницијатива у постојећим предузећима. С обзиром да се наведене карактеристике индивидуалних предузетника испољавају и у великим предузећима, потребно је још анализирати и друге факторе (организационе елементе и факторе пословног окружења) како би се формулисала основа за истраживање интрапредузетништва. Ово је посебно значајно, јер на ниво испољавања позитивних предузетничких карактеристика запослених утиче начин на који је пројектована организација, односно од усклађеност организационих елемената, а не само личне карактеристике, што ће бити анализирано у наредном поглављу које се бави феноменом предузетништва и великим предузећима, односно феноменом интрапредузетништва.

3.3. ФЕНОМЕН ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА

Феномен интрапредузетништва настао је на основама индивидуалног предузетништва, које је било усмерено на пословне карактеристике појединаца, међутим није обухватало већ постојећа нити велика предузећа. Интрапредузетништво се сматра поддисциплином предузетништва (Antoncic, Hisrich, 2003).

Терминолошки, први пут га је увео Пинчо (Pinchot, 1985), модификацијом термина интра-корпоративно предузетништво (Pinchot, Pinchot, 1978). Следили су га, са незнатним изменама¹⁴ Хисрич и Петерс (1998). Како је Пинчо представио,

¹⁴ *intrapreneuring* (Pincho, 1985), *intrapreneurship* (Hisrich, Peters, 1998).

поглед на интрапредузетништво повезан је са изучавањем шумарства. Иако је Гифор Пинчо III економиста, професор и истраживач, своју идеју интрапредузетништва базирао је на привржености јавним добрима, природи и животној средини и неслагању са концентрацијом богатства и моћи (Pinchot III, 2016). За такве ставове заслуге упућује свом деди Гифорду Пинчоу који је један од зачетника америчког шумарства и шумарске политике (2016). Његов став је био да се шумом газдује на начин да се планским коришћењем и обновом очува такав природни ресурс, што је назвао „...вештина да се из шуме произведе све што је од користи за човека“ (2016). Следећи ставове Гифорда Пинчоа старијег, који је заговарао конзервацију природе, али и обезбеђивање јавних добара за цело друштво, Гифорд III и Елизабета Пинчо развијају феномен предузетништва који је близак друштву и појединцу, а настаје у оквиру постојећих предузећа, односно изразитих хијерархијских структура. Указују да сваки запослени поседује одређену креативност коју је потребно подстаћи како би предузеће имало користи од нових пословних активности (2016/е). На основу оваквих ставова, економиста Норман Макре даје заслуге Гифорду Пинчоу III за увођење термина интрапредузетништво. Термин интрапредузетништво (енгл. *intrapreneuring*) 1992. године уводи се у речник Америчког наслеђа и традиције (2016/з).

Поред интрапредузетништва, коришћени су термини, као што су: интракорпоративно предузетништво (Pinchot, Pinchot, 1978), унутрашње корпоративно предузетништво (Jones, Butler, 1992), предузетнички став и оријентација предузећа (Covin, Slevin, 1991) као и корпоративно предузетништво (Burgelman, 1983; Guth, Ginsberg, 1990; Hornsby *et al.*, 1999).

Интрапредузетништво се дефинише као предузетништво у постојећим предузећима (Pinchot, 1985). Ово представља основну дефиницију интрапредузетништва и као таква широко је прихваћена упркос својој једноставности, јер указује да запослени не мора да напусти постојеће предузеће како би остварио своје пословне идеје, односно како би се остварио као предузетник.

Обухватнија дефиниција интрапредузетништва указује да је то „...процес који се одвија унутар постојећег предузећа, без обзира на величину, и утиче не само на појаву нових пословних делатности и активности, већ и на унапређење

постојећих производа и услуга, технологија и организационих процеса и административних процедура као и пословних стратегија и конкурентског положаја предузећа у оквиру привредне гране“ (Antončić, 2001). Управо ова дефиниција открива суштину интрапредузетништва које се више не везује само за индивидуалце (власнике малог бизниса), већ се тиче предузећа у целини. С тим у вези, ова дефиниција одговара потребама истраживања интрапредузетништва у ЈП у сектору шумарства, посебно јер обухвата увођење нових и унапређење постојећих делатности, технологија, производа и услуга у традиционалним предузећима. Поред тога дефиницијом је обухваћено и унапређење организационих процеса и административних процедура, за које се сматра да су компликоване и преобимне у ЈПШЗП у Србији (Алексић, Ивковић, 2004).

Ипак, дефиниција интрапредузетништва садржи и контрадикторности „...јер се чини да предузетници и велика предузећа не иду заједно, али да требају једни друге“ (Pinchot, 1985). Разлози за то су што предузетници требају ресурсе које поседују велика предузећа, а велика предузећа требају њихове пословне идеје, али ипак предузетник тражи слободу у раду, односно „...да буде свој шеф...“, што је у супротности са „...са организацијом великих предузећа која обично дају мало простора за самосталност“ (Pinchot, 1985). Констатовано да запослени индивидуално могу да допринесу развоју и престижу компаније, да повећају зараду иако нису на руководећим положајима (Audretsch, 2003).

Литература указује на две перспективе интрапредузетништва (Elfring, 2005; Fis, Cetindamar, 2009):

1. интрапредузетништво зависи од организационих елемената, а одвија се у повољној клими предузећа;
2. интрапредузетништво утиче на пословање предузећа, увођењем нових и унапређењем постојећих делатности.

Прва перспектива открива **утицај организационих елемената** на интрапредузетништво и указује на потребу њиховог усклађивања у циљу стварања повољне климе. Повољна (организациона) клима обухвата уочљиве појаве које се односе на начин рада у некој организацији, а манифестују се кроз заједничке ставове запослених, углавном засноване на индивидуалним искуствима (Kuenzi, 2008). У студијама интрапредузетништва анализирани су следећи организациони

елементе (Hornsby *et al.*, 1999) уз неопходно уважавање карактеристика организационе структуре ЈП у Србији (Petković, 2003):

- власништво;
- старост и величина предузећа;
- бирократија, централизација и монопол;
- техноструктура (однос производних и административних радника);
- подршка руководства;
- радна аутономија;
- систем награђивања;
- расположивост времена;
- размена и квалитет информација;
- подела рада или специјализација;
- доношење одлука односно делегирање ауторитета;
- расподела послова односно департаментализација;
- координација и контрола активности;
- професионална обука запослених;
- предузетнички ставови и мотиви запослених и
- пословно окружење.

Старост и величина предузећа указују да су ЈП, велика и стара као и гране делатности којима припадају, њихова структура је масивна и висока, са великим бројем организационих јединица, хијерархијских нивоа, бројним руководиоцима и гломазном администрацијом (Petković, 2003). Ставови о власништву, старост и величина предузећа указују да је држава „...*лош предузетник, а предузећа у јавном сектору су почела да личе на свог власника (државу); гломазна су, нерационална и скупа*“ (Petković, 2003).

Бирократија, централизација и монопол, често доводе до спутавања предузетништва и предузимљивости појединаца (Hornsby *et al.*, 1999). Бирократске организације обезбеђују високу интерну, али ниску екстерну ефикасност. Недостаци бирократских организација се огледају у малом потенцијалу за иновативно понашање запослених (Petković, 2003).

Техноструктура указује да у ЈП има велики број запослених и неповољан однос запослених у администрацији и производњи, односно да „...у овим предузећима постоји гломазна техноструктура и особље за подршку, што утиче да је њихова организација веома комплексна и слојевита“ (Petković, 2003).

Подршка руководства је од кључне важности за интрапредузетништво (Hornsby *et al.*, 1999). Традиционалне хијерархијске организационе структуре непогодне су за развој интрапредузетништва, јер предузетничке подухвате започињу појединци (запослени). Успостављањем система подршке руководства ствара се могућност да запослени самостално препознају перспективне пословне шансе, које би у супротном биле пропуштене (Hornsby *et al.*, 2002).

Интрапредузетништво запослених са аспекта руководства се доводи у питање из разлога што се тиме ремети стабилност пословања. Стабилност пословања подразумева ефикасно и ефективно обављање текућих послова, док интрапредузетништво запослених доводи до потреба увођења нових или унапређења постојећих пословних активности који стварају нестабилност, јер захтевају додатна трошење ресурса са неизвесним исходом (Bradly *et al.*, 2011). С обзиром да велика предузећа располажу са великим обимом ресурса, код руководиоца се стварају супротстављени ставови. За неке руководиоце вишак ресурса указује да ништа не треба да мења, чиме се не подржава интрапредузетништво запослених (Stevenson, Jarillo, 1990). Утицај подршке руководства на предузетничко понашање запослених у великим предузећима у Србији није доказан, осим негативне повезаности између „...позиције руководиоца и постојања истакнутих појединаца који су носиоци иновативних идеја“ (Ерић, 2013).

Радна аутономија успоставља однос између спремности руководства да толерише неуспех, покажу флексибилност и ослободи запослене претеране контроле и делегира ауторитет и одговорности нижим руководиоцима и запосленима (Hornsby *et al.*, 1999). Суштински, радна аутономија представља најосетљивију тему у пословању великих, а посебно ЈП, јер подразумева одређен степен самосталности (независних активности) индивидуалаца (запослених) или радних тимова са циљем унапређења пословања кроз одговарајуће активности све до испуњења визије пословања (Lumpkin, Dess, 2001).

Одговарајућа радна аутономија даје запосленима осећај одговорности за радне учинке. С обзиром да постоје примери где руководство охрабрује преузимање ризика и не кажњава неуспех (Burgelman, 1983), потребно је извршити додатну (новију) анализу утицаја радне аутономије на интрапредузетништво запослених.

Награђивање запослених представља мотив запосленима да направе додатни корак и учине допунски напор у раду. Задовољство запослених је показатељ функционисања система мотивације и награђивања. Награђивањем се ојачава продуктивно понашање, јер запослени постају свесни да понашање има своје последице. Ако предузетничко понашање има за последицу одговарајућу награду, то значи да је оно пожељно (Hornsby *et al.*, 1999). Супротно награђивању је репресија, чиме се запосленима ставља до знања да само они чији рад доприноси позитивним перформансама могу да задрже радно место. Репресија не подстиче интрапредузетништво. За запосленог награђивање представља професионални и лични напредак, а првенствено се награде очекују спрам уложеног труда и рада, а не толико од самих резултата (Morris *et al.*, 2008).

Расположивост радног времена представља дизајнирање радних задатака тако да запослени имају довољно времена да испоље сопствене идеје, и развијају нове или унапређују постојеће пословне активности у циљу остваривања пословне стратегије (Hornsby *et al.*, 1999). Време је неопходан ресурс за генерисање и испољавање сопствених идеје. Више расположивог времена позитивно утиче на интрапредузетништво запослених (Hornsby *et al.*, 2002). Утврђено је да компаније¹⁵ које обезбеде до 15% (слободног) времена за испољавање идеја запослених успешно уводе нове и унапређују постојеће производе (Fry, 1987).

Доступност и квалитет информација значајна је у новом миленијуму који се карактерише тренутним информацијама и напредком технологије као медијумом за пренос информација. Примарна улога руководства, али и запослених је приступ, систематизовање и употреба информацијама (Kuratko, 2009). Размена информација кроз хијерархијску структуру предузећа значајна је за доношење одлука (Hornsby *et al.*, 2002). Примећена је неусаглашености између количине

¹⁵ На примеру „3М“ компаније.

информација којима располажу руководиоци и обима одлука које треба да донесу. Ово ограничава способност да се нађе најбоље решење (оптимизација) проблема (Waterman *et al.*, 1980).

Информације су значајне и у шумарству. *„Иако су шуме углавном дефинисане у простору и времену, као и на основу материје, па и енергије, неодвојиви део објективне стварности чине информације. Информације служе за одлучивање (избор) међу разним варијантама решења, као упутство за одговарајући поступак и за контролу правилности одговарајућег производног процеса“* (Medarević, 2006). Квалитет информација одређује потпуност, тачност, поузданост, актуелност (Јауковић, 2001).

Подела рада или специјализација у ЈП карактерише се углавном хоризонталном поделом рада, која захтева уску специјализацију запослених. *„Запослени у овим предузећима сведени на пуне извршиоце радних налога, нису укључени у одлучивање и веома су удаљени од управљачког врха“* (Petković, 2003). Оваква позиција слаби предузетничку мотивацију, а запослени себе доживљавају као неважне и безначајне за своје предузеће.

Доношењу одлука односно делегирање ауторитета у ЈП под снажним је утицајем спољних центара моћи, којима одговара централизација одлучивања, јер тако лакше контролишу цео систем (Petković, 2003). Ово практично значи да су стручњаци који раде у овим предузећима спутани, њихово знање, идеје и способности су, најчешће, заробљени у некој дирекцији, где су они сведени на пуне оперативце, што је карактеристика организационог дизајна која свакако не погодује предузетништву (Petković, 2003).

Расподела послова односно депарментализација представља сарадњу између организационих јединица (департамана), која је по правилу, лоша, што значи да менаџери на истом хијерархијском нивоу не сарађују и често су у конфликтним односима (Petković, 2003).

Координација и контрола активности у ЈП су ослоњене на стандардизацију процеса и формализацију понашања (Petković, 2003). Ово не погодује предузетништву, у смислу да нове идеје тешко налазе пут до доносилаца одлука, али и да се споро прихватају.

Професионална обука запослених и унапређење знања значајни су за предузетништво, а најзначајнији проблем предузећа у транзиционим економијама је „...неадекватна употреба знања“ (Bešić, Đorđević, 2009).

Поред организационих елемената уочене су и индивидуалне предузетничке карактеристике, ставови и мотив запослених, као што су (Covin, Slevin, 1991; Morris, Sexton, 1996; Hisrich *et al.*, 2011):

- спремност за учествовање у новим пословима и пројектима;
- спремност за преузимање калкулисаног ризик пословања и
- способност препознавања пословне шансе.

Поседовање и способност исказивања таквих особина сматра се као позитивна предузетничка карактеристика.

Поред већ поменутих индиција да су ЈП под утицајем спољних центара моћи (Petković, 2003), утврђено је више различитих фактора утицаја из пословног окружења (Sathe, 2003; Schmithüsen *et al.*, 2006). Такви фактори утицаја су:

- захтеви потрошача;
- субвенције;
- конкуренција;
- легислативни и регулаторни утицаји.

Са аспекта ЈПШЗП, захтеви потрошача условљени су општим условима окружења, а према Шмитхузену и сарадницима (2006), то су: „...повећање броја становништва, миграције из села у град, потреба за економским растом уз очување животне средине и одрживи развој уз примену сертификата и стандарда, међународних конвенција и слободне трговине, уз поштовање партиципативног приступа интересних група у процесима креирања закона и сличног“. Просечан становник постаје све богатији, са више слободног времена и еколошки освешћен, па према томе и захтева такве производе и услуге од шумских екосистема - који су различити од дрвета, а често иду у правцу туризма, рекреације и едукације у шумским екосистемима (Mantau *et al.*, 2001). Приликом утврђивања утицаја потрошача треба имати у виду да интеракција између произвођача и потрошача може позитивно али и негативно да утиче на понуду производа и услуга (Sathe, 2003).

Субвенције су покретач нових производа и услуга, међутим доносиоци одлука морају бити опрезни, јер се систем вредности производа и услуга брзо мења - нешто што се данас плаћа ускоро ће се поклањати (Riderstrale, Nordstrom, 2006). Ово отвара питање правовремене примене субвенција за „пожељне“ производе и услуге, јер субвенције не треба да буду саме себи сврха.

Конкуренција делује позитивно, јер утиче да се предузеће разликује по понуди производа и услуга. Предности ЈПШЗП су што им је ресурс шумски екосистем, на основу којег обезбеђују производе и услуге које је тешко или скупо копирати. За производе и услуге које су тешки или скупи за копирање важи да су вредни (Riderstrale, Nordstrom, 2006). На основу ових навода уочљиво је да су производи и услуге ЈПШЗП далеко конкурентнији, али у исто време ако се не искористе у датом тренутку, постоји могућност да ће се у будућности поклањати, што свакако не умањује вредност таквих производа али за предузеће то значи губитак потенцијалне зараде.

Пословно окружење је повезано са предузетничком оријентацијом. На основу тога је формулисан архетип предузећа са најјачом предузетничком оријентацијом, а то су: „...*прилагодљива предузећа која послују у окружењу са умереним променама*“ (Miller, Friesen, 1978).

Друга перспектива указује да интрапредузетништво утиче на пословање предузећа, **увођењем нових и унапређењем постојећих делатности** (Elfring, 2005). Таква перспектива са аспекта предузетништва је потпуно очекивана и оправдана, али са аспекта интрапредузетништва, односно предузетништва у великим предузећима често је супротстављена. Дугогодишња истраживања (преко 20 година) указују да је комбинација која укључује велика предузећа и развој нових пословних делатности – нестабилна. Нестабилност се јавља услед две форме у развоју пословних делатности. Прва је експериментисање са новим идејама, а друга је коришћење нових идеја и претварање таквих у пословне шансе, и коначно у нове производе и услуге (March, 1991). Ипак, предузећима су потребне обе форме како би опстала на тржишту. Основи изазов с којим се суочава интрапредузетништво је управљање конфликтом између новог и старог (Dess *et al.* 2003). Овакви ставови отварају питања као што су: како и ко треба да открије нове пословне шансе и на који начин се спрам тога креирају нови производи и услуге, и

на крају користе и вреднују (Shane, Venkataraman, 2000). Овакав процес захтева индивидуалце који поседују предузетничке карактеристике, запослене у одговарајућој организационој клими која не само да толерише већ и подстиче креативност (Hornsby *et al.*, 1999). Предузеће треба да је способно и спремно да се прилагоди за одређен степен експериментисања и креативности запослених.

Значај нових или унапређење постојећих производа и услуга наглашен је у пословној политици ЈПШЗП у Србији, где се то сматра испуњавањем захтева државе и друштва, а све у циљу интегралног (мултифункционалног) газдовања простором. Ово практично значи да се предузећа обавезују на развој пословних делатности и активности путем усклађивања економских, еколошких и социјалних захтева у односу на природни ресурс, чиме је препознат изазов времена у ком ЈП послују (2016/в). Овакви ставови могу се упоредити са тврдњама из литературе која се бави интрапредузетништвом, а указује да је предузеће предузетнички оријентисано само ако испуњава своју „функцију“ (Fis, Cetindamar, 2009).

На основу свега наведеног оправдано је као другу перспективу интрапредузетништва одабрати анализу пословних делатности и активности. Анализом пословних делатности и активности биће омогућено њихово вредновање, у смислу пословних шанси које могу да унапреде пословање предузећа. Управо вредновање пословних делатности и активности и с њима повезаних производа и услуга, је начин за утврђивање степена одступања предузетничких иницијатива у односу на постојеће пословање предузећа. Утврђено је да постојање одређеног степена одступања предузетничких иницијатива од стратегије пословања предузећа може бити корисно (Elfring, 2005).

Указано је да постоји више мотива за увођење нових или унапређење постојећих производа и услуга. Неки од таквих мотива су финансијски, а неки стратешки. Финансијски мотиви подразумевају да ће нови пословни подухват, односно нови или унапређени производи и услуге бити финансирани само уколико је загарантован одређен степен повратка уложених ресурса. Стратешки мотиви за нове пословне подухвате имају смисла, ако се подударају са амбицијама и стратегијом пословања предузећа (Elfring, 2005).

Анализа пословних делатности и активности уз анализу организационих елемената који утичу на интрапредузетничку климу, ствара основу за дизајнирање

шаблона, и на основу тога, предлагање модела за унапређење пословања предузећа. Такви шаблони унапређења пословања предузећа имају саставне делове или како се још називају „градивне блокове“ (Osterwalder, Pigneur, 2010) или „модуле“ чије дизајнирање и на крају евалуација, омогућава формулисање предлога за практичну примену у циљу унапређења пословања предузећа. Анализа модела за унапређење пословања дата је у поглављу 3.7.

На основу изложених преовлађујућих ставова у литератури, уочљив је карактер интрапредузетништва. Оно садржи предузетничко понашање запослених, подстицано од руководства, одвојено у посебне предузетничке центре или усмеравано стратешким опредељењем предузећа ка унапређењу производа и услуга унутар постојећих компетенција са циљем освајања нових тржишта и унапређења пословања.

Аутори у покушају конципирања феномена интрапредузетништва указују да досадашњи резултати истраживања нису обједињени, па с тога феномен интрапредузетништва доводе у везу са: опредељењем предузећа ка стратешкој обнови, редефинисању домена пословања, унапређењу перформанси пословања, утицају на конкурентско окружење, али и кроз различите резултате на индивидуалном нивоу запослених (Ireland *et al.*, 2009). Елементи интрапредузетничке стратегије обухватају предузетничку визију, пројектовање организације која охрабрује предузетничке напоре, као и сам предузетнички процес, који је базиран на препознавању и коришћењу пословне прилике (Ireland *et al.*, 2009).

Интрапредузетништво има своје специфичности које одсликавају начин на који је предузеће пројектовано. Од руководства се очекује подршка предузетничким напорима запослених (Hornsby *et al.*, 2002), а од запослених да препознају пословну шансу, али сав ризик пословања преузима предузеће (Morris *et al.*, 2008). Исти аутори дају још низ карактеристика интрапредузетништва, и то (Morris *et al.*, 2008):

- запослени имају више простора за грешке, јер је предузеће способно да их апсорбује;
- запослени су у међусобној интеракцији и зависни су једни од других;
- постоје повластице за запослене који делују предузетнички;

- новчане награде су ограничене;
- запослени имају широку мрежу подршке у предузећу и сигурност посла;
- постоји могућност располагања неопходним ресурсима;
- правила и процедуре ограничавају простор за рад запослених;
- процедуре за усвајање пројеката су дугачке;
- предузеће је власник предузетничког концепта и свих права проистеклих из производа или услуге.

Наведене карактеристике указују да запослени није усамљен у својим покушајима да уведе нови производ или услугу, већ се ослања на цело предузеће са свим својим позитивним и негативним особинама (Morris *et al.*, 2008).

С обзиром на мултидимензионалан и мултидисциплинаран карактер интрапредузетништва, употреба метода, техника и средстава за истраживање и практичну примену захтевала је постепен развој. У наредним потпоглављима хронолошки ће биће представљен развој метода и техника за истраживање интрапредузетништва. Поред тога биће дат и преглед преовлађујућих метода за израду модела унапређења пословања. Такве моделе користе велика предузећа с циљем да достигну и претигну конкуренцију путем понуде нових или унапређења постојећих производа и услуга.

3.4. РАЗВОЈ МЕТОДА И ТЕХНИКА ЗА ИСТРАЖИВАЊЕ ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА

Прва истраживања интрапредузетништва везују се за 70-е године XX века, када је било потребно испитати предузетништво у великим, углавном производним предузећима. Првобитни метод креирао је Квандала (1977) и тестирао га у 79 производних предузећа у Америци. Овај метод назван је „ENTERSCALE“. Унапредили су га Милер и Фрајсен (1978; 1982) и Ковин и Слевин (1989). Употребном овог метода, емпиријски је доказано да постоји одређен модалитет у међусобној повезаности организационих елемената који се појављују у предузећима која постижу боље резултате.

Следећи метод бавио се предузетничким понашањем (Covin, Slevin, 1991). Путем одговарајућих истраживачких питања (исказа), подељених у 5 области, испитивана је повезаност и утицаји са следећим варијаблама:

1. спољашњи утицаји (8 истраживачка питања);
2. утицаји стратегије пословања (2 истраживачких питања);
3. повезаност са пословном праксом и конкурентском тактиком (8 истраживачких питања);
4. унутрашњи утицаји:
 - 4.1. утицај руководства (4 истраживачка питања);
 - 4.2. утицај доступних ресурса (8 истраживачких питања);
 - 4.3. утицај организационе културе (4 истраживачка питања);
 - 4.4. утицај организационе структуре (8 истраживачких питања);
5. повезаност са профитабилношћу и растом предузећа (2 истраживачка питања).

Ово истраживање омогућило је конструисање првог концептуалног модела интрапредузетништва у постојећим (великим) предузећима. Предност овог модела је што није подразумевао позитиван утицај интрапредузетништва на профитабилност предузећа, већ је указивао да интрапредузетништво помаже да предузеће (само) опстане на тржишту (Zahra, 1993).

Убрзо је уследила критика и предлог за ревизију модела, и то за истраживачка питања где је утврђена редундантност. Дати су предлози да се нека преформулишу, а нека изоставе (Zahra, 1993). Указано је на значај интрапредузетништва и у условима када не утиче на профит предузећа, јер подстиче мотивисаност запослених и задржавање талентованих радника.

Следећи метод, за процену интрапредузетништва (*Intrapreneurial Assessment Instrument - IAI*), развија се 90-тих година XX века, а користио се за процену пет фактора утицаја на интрапредузетништво, и то (Kuratko *et al.*, 1990):

1. подршка руководства предузетништву;
2. организациона структура;
3. спремност за преузимање ризика пословања;
4. расположивост радног времена и
5. систем награђивања запослених и расположивост ресурсима.

IAI је унапређен у инструмент за процену и вредновање корпоративног предузетништва (*Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument - CEAI*). Процедура развоја метода обухватила је дефинисање нових фактора и тестирање на већем узорку. Коначни фактори утицаја на интрапредузетништво су (Hornsby *et al.*, 1999):

1. подршка руководства предузетништву (19 исказа);
2. радна аутономија (10 исказа);
3. систем награђивања (6 исказа);
4. расположивост времена (6 исказа);
5. организационе препреке (7 исказа).

Узорак су чинили 174 представника из шест великих предузећа у САД и 355 представника из 12 предузећа у Канади. Узорак је изабран из популације од 150 америчких и 200 канадских предузећа. Испитаници су вредновали 48 исказа на петостепеној ординарној скали. Резултати истраживања су значајни, јер су први пут тестиране разлике између интрапредузетничке оријентације предузећа у Америци и Канади. Нису утврђене статистички значајне разлике у ставовима представника америчких и канадских предузећа. Просечни рангови указују да велики утицај на интрапредузетништво имају радна аутономија и систем награђивања. Подршка руководства, организационе препреке и расположивост радног времена имају неутралан утицај на интрапредузетништво (Hornsby *et al.*, 1999). Указано је да је предност истраживања интрапредузетништва у томе што се рангира постојеће стање, а не жељено стање (Zahra, 1996).

Поређењем резултата из два узорка (предузећа у САД и предузећа у Канади), усмерили су даље истраживачке напоре ка дефинисању интрапредузетништва у различитим културолошким окружењима. Током истраживања интрапредузетништва у источноевропским земљама препоручено је да оригиналан истраживачки инструмент треба прилагодити земљама са економијама у транзицији, како би се допринело бољем разумевању али и схватању интрапредузетништва (Antončić, Hisrich, 2001).

На основу таквих препорука, али и резултата истраживања усклађености организације и пословања ЈП у Србији (Petković, 2003), овде је извршена модификација истраживачке методе. Као унутрашњи елементи организације који

утичу на интрапредузетништво у обзир су узети елементи који су већ тестирани постојећим мерним инструментима за интрапредузетништво (*CEAI* и *IAI*) (Kuratko, *et al.*, 1990; Hornsby *et al.*, 1999; Hornsby *et al.*, 2002), као и елементи који су значајни за усклађеност организације и пословања ЈП у Србији (Petković, 2003). Током модификације истраживачке методе и израде анкетног упитника у обзир су узете и начини мерења предузетништва у шумарским предузећима (Lunnan *et al.*, 2006; Nybakk, Hansen, 2008.).

На основу наведеног прегледа, метода и техника за истраживање интрапредузетништва и анализе резултата о елементима (варијаблама) које утичу на организацију и пословање ЈП у Србији, изабрани су следећи елементи, који су коришћени као варијабле за утврђивање погодности организационе климе за интрапредузетништво запослених:

- подршка руководства предузетништву;
- предузетнички ставови и мотиви запослених;
- расположивост радног времена;
- радна аутономија;
- систем награђивања запослених;
- доступност и квалитет информација;
- професионална обука запослених и
- утицаји пословног окружења.

На основу свега наведеног уочљиво је да је била неопходна модификација стандардизоване технике за прикупљање података о интрапредузетништву запослених у великим предузећима. Модификација је омогућила прилагођавање анкетног упитника запосленима у ЈПШЗП у Србији.

У складу са ситуационом теоријом у циљу унапређења пословања предузећа сви наведени организациони елементи треба да су међусобно усклађени, као и да су усклађени са стратегијом пословања ЈП.

У циљу бољег разумевања стратегије пословања ЈП у наредном поглављу биће анализирани карактеристике ЈП.

3.5. КАРАКТЕРИСТИКЕ ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

Јавна предузећа се најопштије могу дефинисати као предузећа чије се оснивање и функционисање може довести у везу са јавним (општим) интересом у коме јавна власт (држава) у потпуности или делимично обавља улогу предузетника (Рауповић, 2007). Јединствена дефиниција не постоји, те се ЈП сматрају сва предузећа која су према националном законодавству дефинисана као ЈП (2015/б).

Јавна предузећа у Србији дефинисана су Законом о јавним предузећима (2016), и то као: „... предузеће које обавља делатност од општег интереса, а које оснива Република Србија, аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе“.

Значај ЈП представљен је бројем предузећа, бројем запослених и процењеном вредношћу државних предузећа у *OECD*¹⁶ земљама (табела 3).

Табела 3. Државна предузећа у *OECD* земљама

ЗЕМЉА	БРОЈ ПРЕДУЗ.	БРОЈ ЗАПОСЛ. (/000)	ВРЕДН. ПРЕДУЗ. (млд. US\$)	ЗЕМЉА	БРОЈ ПРЕДУЗ.	БРОЈ ЗАПОСЛ. (000)	ВРЕДН. ПРЕДУЗ. (млд. US\$)
Аустралија	17	48,8	17,6	Јапан	1	49,7	35,8
Аустрија	9	79,2	16,4	Кореја	56	120,7	177,6
Белгија	8	92,4	57,8	Мексико	68	0,0	0
Канада	33	105,3	21,6	Холандија	28	60,4	74,1
Чиле	34	517,3	13,1	Нови Зеланд	19	31,9	18,8
Чешка	124	166,6	43,9	Норвешка	46	230,2	131
Данска	13	18,5	10,7	Пољска	586	726,2	93,5
Естонија	54	25,8	3,4	Португалија	93	180,6	18,3
Финска	36	91,8	56,6	Словенија	36	25,3	4
Француска	51	83,9	157,7	СРБИЈА*	1300	280,0	нема података
Немачка	59	71,1	41,7	Шпанија	151	160,1	80,7
Грчка	79	39,4	15,8	Шведска	47	148,1	67,7
Мађарска	358	153,0	7,5	Швајцарска	4	100,1	33,3
Израел	29	50,3	43,2	Велика Британија	21	378,3	67,4
Италија	25	289,3	105,4	УКУПНО	3385	4324,1	1414,6
* - Није чланица							

Извор: Christiansen, 2011; 2013

Један део *OECD* земаља има значајан државни сектор, а у неким случајевима државни сектор представља доминантну карактеристику датих

¹⁶ Земље чланице *OECD*-а су: Аустралија, Аустрија, Белгија, Канада, Чиле, Чешка Република, Данска, Естонија, Финска, Француска, Немачка, Грчка, Мађарска, Исланд, Ирска, Италија, Израел, Јапан, Кореја, Летонија, Луксембург, Мексико, Холандија, Нови Зеланд, Норвешка, Пољска, Португалија, Словачка Република, Словенија, Шпанија, Шведска, Швајцарска, Турска, Велика Британија и САД. Од 1960. год. Европска Комисија учествује у раду *OECD*-а (<http://www.oecd.org/about/membersandpartners/list-oecd-member-countries.htm>).

економија. Јужна Кореја предњачи са вредношћу државних предузећа, која износи 177,6 млрд. US\$. Србија предњачи са бројем државних предузећа, укупно 1.300 са 280.000 запослених.

Основна карактеристика ЈП могу се сагледати кроз следеће аспекте:

- власништво и делатност;
- тржишни и економски аспект пословања;

Предузећа у јавном сектору обављају активности од стратешког значаја за друштвену заједницу, њихове активности везују се углавном за јавна добра и имају утицај на животни стандард, животни стил, здравље и рад људи и због тога су под контролом и законском регулативом државе и друштва.

У наредним потпоглављима анализирани су наведене карактеристике ЈП.

3.5.1. Власништво и делатност јавних предузећа

Власнички аспект пословања ЈП обухвата начине обезбеђивања производа у услуга од стране предузећа која у име државе (власника) регулише доступност и конкурентност (јавних) добара.

Регулисање доступности и конкурентности добара од кључног је значаја за подмирење потреба друштва за производима и услугама од јавних добара, а у исто време и као регулатор одрживости и трајности таквих добара, поштујући економске принципе понуде и потражње.

Делатности ЈП обично се називају јавним потребама (Robinett, 2006). Поједине делатности ЈП су такве да за њихово обављање приватни сектор нема економски оправдане разлоге да их обавља. Ово на првом месту зато што се многи производи у услуге проистекли из делатности ЈП нуде без обавезе непосредног плаћања за све кориснике или потрошаче.

Делатност ЈП у Србији, дефинисана је Законом о јавним предузећима (2016) или сродним законима, где спада коришћење, управљање, заштита, уређивање и унапређење добара од општег интереса и добара у општој употреби.

У случају шумарства, Закон о шумама (2010) дефинише обе категорије: јавно добро и општи интерес.

Према §3, јавно добро су шуме и шумско земљиште. Општи интерес дефинисан је §4 Закона о шумама (2010) тиче се „... очувања, заштите и унапређење стања шума, коришћења свих потенцијала шума и њихових функција и подизање нових шума у циљу постизања оптималне шумовитости, просторног распореда и структуре шумског фонда у Републици Србији“.

Овако формулисане законске одредбе упућују на (значај) делатности ЈП, међутим анегдотски ставови који су због своје учесталости постали основа за критику теорије о ЈП откривају да су закон и пракса често неусаглашени. У складу са наведеним, Сикорски (1993) цитирајући Шепарда указује да „...иако свакодневно користимо јавна предузећа, научени смо да потцењујемо њихов значај и вредност“. Разлози за оваква схватања су бројни. У Србији, ЈП одликују се „...ниском ефикасношћу и високим трошковима у поређењу са квалитетом услуга...“ (Veselinović, 2014) и производа који обезбеђују путем пословних делатности и активности за које су обавезана. Оваква ситуација није карактеристика само ЈП у Србији. Примећено је да ефикасност ЈП није од значаја за (државу) оснивача (Veselinović, 2014). Иако изгледа парадоксално, овакви ставови доказани су теоријом „власничких права“ Армана Алчејна. Сикорски (1993) цитирајући Алчејна указује да оснивач ЈП нема мотив да развија делатности предузећа, јер не постоји могућност да прода удео својих власничких права. Ово је посебно значајно за ЈП у шумарству која се баве делатностима од општег интереса, где је својину тешко или немогуће пребацити на другог власника.

Сматра се да ЈП представљају „продужену руку“ државе, којима се путем пословних делатности остварује утицај на збивања у националној економији (Robinet 2006; Veselinović, 2014). ЈП као део јавног сектора дају значајан допринос у укупној производњи роба и услуга¹⁷ (Arsić, 2010).

Примећено је да анализа литературе о ЈП захтева пажљиву квалификацију. Према томе, критике у вези са пословањем ЈП треба узети са резервом и посебно обратити пажњу на време и место истраживања. Ово је посебно значајно, јер литература о ЈП указује пре на перспективу појединих истраживача о ЈП и

¹⁷ јавни сектор путем пореза и јавне потрошње прерасподељује око 40% БДП, РС (Арсич, 2010).

њиховим делатности него на чињенично стање, што је условљено местом, временом и мотивима истраживања (Sikorski, 1993).

Често се декларативно наводи значај делатности које ЈП обезбеђују друштву и појединцу. Овакви ставови имају за циљ стварање позитивне политичке климе која ће омогућити одговарајуће инвестиције у јавном сектору¹⁸ и цене производа и услуга од ЈП (Sikorski, 1993).

Проблему око делатности ЈП до сада се углавном приступало путем креирања принципа за управљање ЈП (2015/б) и/или Кодекса корпоративног управљања Привредне коморе Србије (2012). Анализа ових докумената указује да не постоји јасна одвојеност између власничке функције државе и утицаја на услове пословања, посебно када је реч о регулацији тржишта и приступу финансијама (субвенцијама), који се можда и не заснива само на чисто комерцијалним основама (2015/б).

На основу анализе теоријског и стручног аспеката пословања ЈП, истиче се став Сикорског (1993) који указује да постоји више различитих виђења пословања ЈП и да су она често зависна од истраживачког фокуса или културолошких услова (места и времена) у којима ЈП послује, али да је приликом истраживачког рада потпуно оправдано користити индивидуалне вредносне ставове запослених у ЈП је су они „...најбоље судије сопственог благостања“.

3.5.2. Тржишни и економски аспект пословања јавних предузећа

Тржишни аспект пословања ЈП, шири је од националног законодавства и указује да одређени производи и услуге од јавних добара нису регулисани на тржишту. Такви производи и услуге названи су нетржишни производе и услуге од јавних добара. Јављају се услед тржишних неправилности проузрокованих карактеристикама јавних добара које онемогућавају да тржиште обезбеди рационалну понуду јавних добара. Њихова вредност, често се не одређује путем односа понуде и потражње, а обавеза ЈП је да их обезбеди и понуди свим грађанима. Тада се јављају корисници који користе производе и услуге од јавних добара без обавезе да такво коришћење новчано надокнаде.

¹⁸ јавне инвестиције у Србији учествују са 15% од укупних инвестиција (Арсип, 2010)

У случају шумарства, то значи да не постоји интерес приватника да газдују шумским екосистемима од општег (јавног) интереса, чије производе и услуге могу сви да користе, без обавезе да плате накнаду (2008). У овом случају ЈП преузимају улогу која треба да обезбеди трајну и одрживу понуду производа и услуга неопходних друштву у целини (Рауповић, 2007). Такви производи и услуге често немају тржишну вредност, која је у неким случајевима само предмет процена на основу нетржишних метода вредновања. Попис екосистемских производа и услуга, и њихова процењена вредност дата је у прилогу 1.

Неки производи и услуге из јавних добара поседују процењену (субјективну) вредност, док друга стичу својства робе и сва обележја робности, као што су: употребна вредност, разменска вредност, тржишна вредност. Услед „...пороста броја становништва, оскудности и ограничености природних добара и развоја економских наука, посебно политичке економије, подупрте маркетингом и сличним вештинама...“, догађа се заокрет од објективног вредновања до субјективног вредновања производа и услуга из јавних добара (Komazes, 2014). На овај начин отворен је процес за креирање људских потреба, односно тражње за производима и услугама из јавних добара који до тада нису имали вредност или којима се није трговало. То је, између осталог, случај код трговине са ускладиштеним „С“, чије тржиште је формирано Кјото протоколом, чиме је омогућена трговина, а тренутна цена ускладиштеног „С“ је од 1 до 20 €·t⁻¹ (2004).

ЈП своје пословање треба да прилагоде понуди и тражњи како тржишних тако и нетржишних производа и услуга, приликом чега је важно истаћи да сваки нетржишни метод вредновања, може довести до озбиљних грешака, и овакви методи вредновања могу се сматрати покушајем презентације доприноса производа и услуга из јавних добара и животне средине економском развоју (Pešić, 2002).

Успешни примери из праксе указују да ЈП за газдовање државним шумама могу и на основу нетржишних производа и услуга да уведу нове пословне делатности и активности од којих ће имати пословни успех. Румунско ЈП за газдовање државним шумама 2001. год. је покренуло делатност складиштења „С“ на голетима. Уговор са Светском банком је обезбедио 3 мил. US\$ за складиштење 855.000 tC на 6.000 ha голети током периода опходње (2008).

Поред нетржишне вредности постоје примери како производи са јасним тржишним ценама уз одговарајуће финансијске механизме могу да обезбеде ширу друштвену корист. На основу примера продаје новогодишњих јелки могуће је обезбедити систем финансирања по принципу „fair trade“. Па тако, од 2007 год. у земљама западне Европе од сваке продате новогодишње јелке (најчешће кавкаске јеле) издваја се 0,67 € у посебан фонд из ког се финансира опрема пењача и сакупљача шишарица у Грузији. Ако се у обзир узме да трговина новогодишњим јелкама у Европи достиже годишњу вредност од око 26 млрд. € (Schepp, 2010), потпуно је оправдано да ЈПШЗП у Србији посегну за пословном делатношћу сличног карактера (нпр. понуда Панчићеве оморике) који ће и предузећу и локалном становништву донети корист.

Утврђене су и критике тржишног вредновања појединих производа и услуга. Сматра се да је систем обрачуна цена у шумарству према моделу трошкова и прихода, „егоистичан економски модел“, где се јасно уочавају контрадикторности приликом размене на тржишту које су условљене конкуренцијом и кооперацијом у исто време (Deege *et al.*, 2011). У прилог томе говори и да је ЈП основано од стране државе и да му је циљ обезбеђивање производа и услуга од виталног (есенцијалног) значаја као и да се налази у монополском или неком другом привилегованом положају, при чему је предмет јавног регулисања. Регулисање ЈП односи се на настојања да се обезбеде адекватни производи и услуге, да такви имају умерену цену, да подмирују потребе заједнице и да не дискриминишу потрошаче (Рауновић, 2007).

Економски аспект пословања ЈП овде ће се анализирати на основу економске класификације производа и услуга које ЈП обезбеђују од јавних добара. Економска класификација јавних добара је теоријски концепт који открива тржишни карактер производа и услуга. Ова класификација је значајна за планирање механизма за трајну и ефикасну понуду добара.

Економска класификација јавних добара значајна је приликом анализе делатности ЈП са аспекта интрапредузетништва, где се потенцира увођење нових или унапређење постојећих производа и услуга, које често немају своју тржишну вредност и за чије обезбеђивање не постоји интерес у приватном сектору (Mantau *et al.*, 2001). Базирана је на искључивости (доступност) и конкурентности у

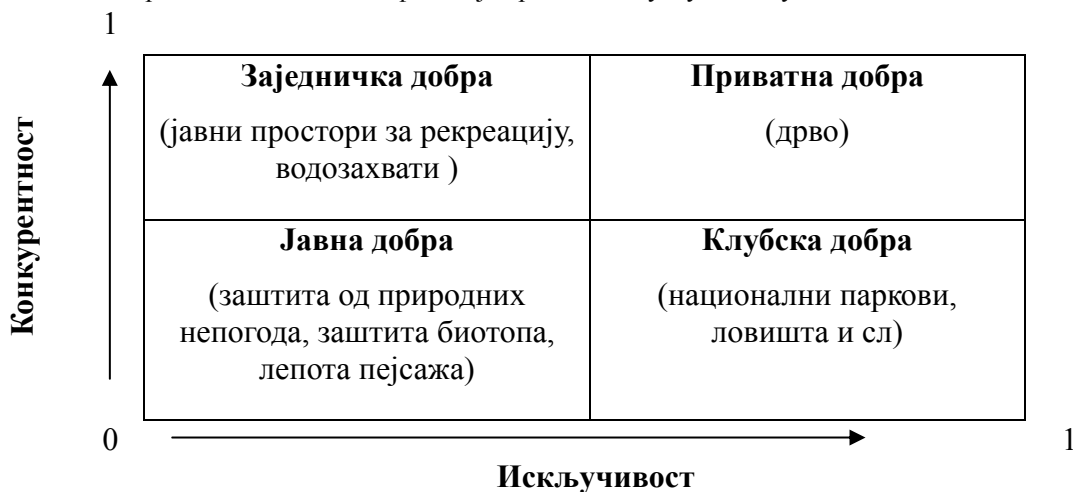
коришћењу јавних добара.

Искључивост се односи на могућност стицања користи без куповине и зависи од физичких карактеристика понуђених добара и услуга, а одређена је типом власништва. Сва приватна добра су искључива - приватник нема мотив да своја добра понуди другоме на коришћење без накнаде. Нека добра нису искључива, као што је ваздух или јавни простори. Држава као власник јавних добара не може да искључи своје грађане из коришћења.

Друга важна карактеристика у коришћењу јавних добара је конкурентност, која постоји у случају да један производ или услугу не могу да конзумирају два потрошача истовремено. На пример, печурку може да убере само један берач (појединачно/лично коришћење), али у лепоти пејзажа може да ужива више туриста истовремено на истом локалитету (групно коришћење). Економски аспект пословних делатности ЈП представљен је матрицом економске класификације производа и услуга из шумских екосистема (преглед 6).

Производи и услуге од јавних добара су неискључиви и неконкурентни. Приватна добра и услуге су искључива и конкурентна. Када се јавна добра и услуге обезбеде, није могуће искључити кориснике из уживања. У том случају могу да се јаве корисници који уживају јавна добра без плаћања накнаде (енгл. *free riders*). Приватни власници (индивидуалци или предузећа) немају довољан подстицај да обезбеђују производе и услуге од којих неће имати користи, односно производе и услуге где постоји могућност уживања без обавезе накнаде.

Преглед 6. Матрица економске класификације производа и услуга из шумских екосистема



Извор: Mantau *et al.*, 2001

У складу са матрицом класификације уочљиво је да су ЈП у сектору шумарства у обавези да обезбеде производе и услуге које потичу из чистих јавних добара и из приватних добара, као и прелазних категорија као што су клупска или заједничка добра. Оваква ситуација усложњава правилан избор делатности, посебно оних од којих се очекује профит.

Обезбеђивање производа и услуга из јавних добара омогућено је субвенцијама државе или приходима од дрвета. Овде спадају сви производи и услуге од регулаторних и заштитних функција шумских екосистема. Корисник ових производа и услуга је друштво у целини. Улога ЈП је да сачува јавна добра, а у исто време да их понуди и обезбеди свим корисницима и потрошачима (Komazec, 2014).

ЈП, поред обезбеђивања производа и услуга од јавних добара, своју улогу испуњавају спровођењем одговарајуће легислативе, убирањем корисничких накнада, успостављањем система дозвола али и едукацијом односно утицајем на свест и савест друштва да се према јавним добрима односе у складу са добрим обичајима, традицијом и културом, без посебних облика присиле било које врсте (Komazec, 2014).

Расподела приватних добара је регулисана на основу цене коју одређује тржиште. Ово се посебно односи на дрво из приватних шума. У случају ЈП у Србији тржишни механизам код приватних шума је поремећен, јер су стручно технички и саветодавни послови у приватних шумама поверени ЈП, а субвенционишу се од стране државних фондова. Са друге стране, корисници и потрошачи производа и услуга из приватних добара су појединци, који послују према тржишним принципима.

Клупска и заједничка добра од шумских екосистема, обухватају прелазне категорије. Клупским добрима омогућено је групно коришћење, али уз ограничен приступ. Заједничким добрима приступ није ограничен, међутим корисници се „утркују“ у коришћењу, што доводи до прекомерног коришћења, чине се смањује могућност да сви заинтересовани уживају у користима из заједничких добара. (Mantau *et al.*, 2001).

Код одређивања да ли је неко добро има карактеристике јавног или приватног, потребно је утврдити број корисника, и такође да ли је те кориснике

могуће спречити у коришћењу добра. Међутим иако се јавно добро користи без плаћања, могуће је на основу овако „условно“ бесплатног уживања обезбедити екстерне користи локалној заједници (економији) на подручју где се налази јавно добро. Пример је понуда рекреативно-туристичке услуге у удаљеним шумским комплексима (преглед 10). Таква услуга нуди се бесплатно или по симболичним ценама, а корист има локална заједница од продаје услуга ноћења или продаје локалних производа и сл. (2008).

Сложеност пословања ЈП захтева примену различитих начина и механизма за финансирање производа и услуга. У наредном поглављу биће анализирани преовлађујући начини и механизми финансирања производа и услуга из јавних предузећа.

3.6. Финансијски механизми за обезбеђивање производа и услуга јавних предузећа

Финансијски механизми, односно финансирање производа и услуга из шумских екосистема којима управљају ЈП обухвата сет мера које укључују финансирање, компензацију и плаћање за екосистемске производе и услуге. У ширем смислу финансирање означава новчане трансакције између произвођача (понуђача) и корисника. Термин „механизми“ везује се за финансијско економске Владине инструменте и информационе инструменте (промоција и развој рекреативно-туристичке понуде). Суштински, то су политичко (законодавно) тржишни механизми за финансирање производа и услуга од јавних добара (2008).

Анализа финансијских механизма значајна је због тржишних неправилности које се јављају приликом обезбеђивања производа и услуга из јавних добара. Многи производи и услуге су неопходни за друштво, али немају своју тржишну цену. Према томе, за обезбеђивање таквих производа и услуга потребне су државне субвенције, или трошак обезбеђивања „пада“ на приходе од дрвета, што умањује резултате пословања ЈП. Како би се такве неправилности исправиле, потребно је да производи и услуге које обезбеђују ЈП, имају стабилне изворе финансирања. Класификација механизма финансирања дата је у прегледу 7.

Преглед 7. Класификација механизма финансирања производа и услуга из шумских екосистема

Тип ФИНАНСИЈСКОГ МЕХАНИЗМА	ВРСТА МЕХАНИЗМА
Јавни механизми	Таксе, наменска средства, накнаде
	Субвенције
Јавно-приватни механизми	Јавно приватна партнерства
	Трговинске дозволе
Приватни механизми	Куповина производа и услуга
	Куповина шумског земљишта
	Рентирање шумског земљишта
	Еко-спонзорство
	Донације и поклони
	Сертификација

Извор: 2008

Приказани механизми финансирања обезбеђују тзв. „маркетабилност“ производа и услуга. Маркетабилност је суштински стратегија да се производи и услуге из јавних добара вреднују на тржишту. Опис неких, да сада, у пракси примењених (стратегија) механизма дат је у прегледу 8, 9 и 10.

Преглед 8. Јавни механизми финансирања производа и услуга из шумских екосистема

Шумарина (Србија)
Накнада за заштиту коришћење и унапређивање општекорисних функција шума у Србији. Пореска стопа у висини 0,025% на укупан годишњи приход свих правних лица (основица за обрачун накнаде). Уведена је Законом о шумама „Службени гласник РС“, бр. 30/2010, од 07.05.2010. године (§86. Закона) почетак примене одложен за 15.10.2010. године. Укинута Законом о изменама и допунама закона о шумама, „Службени гласник РС“, бр. 93/2012 од 28.09.2012. Измене су претрпели или су избрисани чланови 82., 84., 86., 87. и 108. Нису познати укупни ефекти по шумарство.
Зелена такса (Хрватска)
Намењена за финансирање Фонда за општекорисне функције шума. Пореска стопа у висини 0,07% на укупан годишњи приход свих правних лица Фондом је управљало јавно предузеће „Хрватскешуме“. Годишњи приход Фонда је био око 45 милиона €. Новац је коришћен за мелиорације крашких предела, заштиту од пожара и научно-истраживачки рад. Од 2008. године средствима Фонда финансирани су пројекти Саветодавне службе за приватне шумовласнике.
Ослобађање од пореза (Словачка)
Власници шума које су проглашене заштићеним подручјем, ослобођени су плаћања пореза на земљиште. Мера је одговарајућим законом, уведена као компензација за ограничено коришћење шума.
Субвенције за споменике природе и археолошке локалитете (Шведска)
Одговарајући закон регулише субвенције за одржавање природних и културних споменика и историјских и археолошких локалитета у шумским областима.

Извор: 2008; 2010

У прегледу 8 дати су примери јавних финансијских механизма којима је до сада омогућено увођење нових или унапређење постојећих производа и услуга из шумских екосистема.

Јавни механизми финансирања производа и услуга из шумских екосистема, као што су порези и таксе, једноставни су за употребу и често су боље прихваћени уколико прикупљање средстава има специфичну и унапред познату намену, посебно ако се користе еколошки осетљиви појмови.

Недостаци таквих намета су што, иако је намена средстава унапред позната, не постоје механизми да се приходи од свих таксе директно примене за мере у шумарству. С друге стране, шумарски сектор има малу политичку тежину приликом лобирања за пореске реформе у правцу увођења еко-такси (2008).

Примери јавно приватних механизма финансирања производа и услуга из шумских екосистема дати су у прегледу 9.

Преглед 9. Јавно приватни механизми финансирања производа и услуга из шумских екосистема

Авантура парк (Аустрија)
Кроз <i>LEADER</i> пројекат, власници шума су потписали уговор о донацији из фондова Европске комисије у висини од око 1 мил. <i>EUR</i> , за обезбеђивање рекреативно туристичке услуге, која обухвата шетне стаза у крошњама дрвећа. У првој години услугу је користило преко 100.000 посетилаца.
Програм Трговине природним вредностима (Финска)
Шумарски програм за биодиверзитет у јужној Финској (<i>METSU</i>), подразумева тендер за куповину, рентирање или уговор о компензацији са власницима који газдују шумом као заштићеним подручјем. Влада бира најбољу понуду, а власницима се компензују губици услед преласка са редовног газдовања на режим заштите.
Складиштење угљеника у шумама којима газдује јавно предузеће (Румунија)
Светска Банка је 2001. године иницирала пројекта пошумљавања 6000 <i>ha</i> деградираних пољопривредних земљишта. Процењено је да ће укупна количина ускладишеног „С“ достићи 855.000 <i>t</i> , за који ће јавно шумарско предузеће годишње, прогресивно добијати новац до 3.000.000 <i>US\$</i> , што одговара вредности ускладишеног С до краја опходње. Додатна корист је производња дрвета, недрвних производа, заштита од ерозије и других услуга од шумских екосистема као јавног добра.
Банка за очување биодиверзитета (Француска)
„CDC Biodiversité“ као подружница јавног инвестиционог фонда „Caisse des Dépôts“ откупљује или рентира земљиште у циљу очувања биодиверзитета. Када се појаве негативни утицаји на животну средину услед различитих активности, одговорном субјекту се нуди откуп уговора о очувању биодиверзитета, чиме се обезбеђује компензација за нарушену животни средину.

Извор: 2008

У циљу правилнијег располагања за средствима из јавно-приватног партнерства, и с тим у вези избегавања колизије између јавне администрације и приватних интереса, потребно је јасно дефинисати производ и услугу која се плаћа, као и начин плаћања. На тим основама успостављен је систем плаћања за екосистемске услуге, који представља добровољне новчане трансакције, где се јасно дефинишу екосистемске услуге (или начини коришћења земљишта који обезбеђује екосистемске услуге), којима се тргује од стране бар једног купца и минимум једног понуђача, само и једино у случајевима када понуђач може да обезбеди несметано пружање услуге (Wunder, 2005). Проблем настаје из разлога што су често више јавних институција одговорне за обезбеђивање једне екосистемске услуге, као и географског распрострањена територије с које се обезбеђује услуга, када постоји више различитих надлежности (различите општине, покрајине и државе).

Примери приватних механизма за финансирање производа и услуга из шумских екосистема приказани су у прегледу 10. Приватни механизми финансирања односе се на појединце или предузећа који купују производе и услуге из шумских екосистема и тако стичу право коришћења. Уколико ЈП обезбеди овај механизам финансирања, то значи да су производи и услуге (веома) тражени и да се број корисника може ограничити.

Преглед 10. Приватни механизми финансирања производа и услуга из шумских екосистема

Маркетинг неубичајених производа и услуга од шумских екосистема (Финска)
Производња пенушаваг вина „Kuohuva Kuusenkerkkä“ од смрче. Производња козметичких производа „Lumene“. Производи су базирани на боровницама, пепелу од брезе, белјики од брезе, <i>Rubus chamaemorus</i> ¹⁹ .
Уметничке изложбе у природи (Италија)
„Arte Sella“ је уметничка изложба у шумским пределима која се финансира улазницама, спонзорством и путем радионица.
Хотел на дрвету (Немачка)
Посетиоци парка „Kulturinsel“ могу да преноће у апартманима на дрвету на висини од 10 m. Апартмани примају до 4 особе за цену ноћења и доручка од 200 €.
Куповина земљишта за обезбеђивање и заштиту пијаће воде (Француска).
Компанија „Vittel“, део „Nestlé Waters“ закупила је око 1500ha шуме и шумског земљишта, у циљу производње пијаће воде. Власницима су и даље гарантована права коришћења, али само у оквирима органског газдовања.
Изградња рекреативно-туристичке инфраструктуре у циљу подстицаја економије руралних области (Веле)
Шумарска комисија Велса 1999. године инвестирала је око 327.000 US\$ у развој рекреативно-туристичке инфраструктуре у удаљеном шумском комплексу „Coed Y Brenin“. Процене указују да је остварен минимални годишњи промет од око 89.000 US\$. Посетиоци су укупно потрошили између 4,2 и 8,9 мил. US\$ на комплементарне услуге (гориво, хотели, храна, сувенири, тур. агенције, остала потрошња). Средства су обезбеђена донацијом Европске комисије и компанија „Red Bull“ и „Karrimor“.
Донације за храстова стабла (Швајцарска)
Запослени у општинској шумарској компанији у „Maienfeld“ покренули су пројекат куповине и спонзорства садница храста у старој храстовој шуми, која је омиљено излетиште. Сваки спонзор је награђен тањиром са пригодном и тематском гравуром.
Волонтерски програм у планинским шумама (Швајцарске, Немачке и Аустрије)
„Bergwaldprojekt“ у својој 30-то годишњој традицији окупио је више од 16.000 волонтера који су током једнонедељних акција бавили пошумљавањем или изградњом и одржавањем шумске инфраструктуре (стазе, ограде и друго).
Сертификација производа од дрвета (Аустрија)
Регионални сертификат “Bergholz aus dem Biosphärenpark Grosses Walsertal”, гарантује порекло, ланац производње из локалних предузећа и еколошке производе.
Аукције шумског земљишта (Холандија)
Појединци или предузећа куповали су права на газдовање шумским земљиштем на период од 10 година. За преко 250.000 € откупљена су права на газдовање, док се власништво није мењало.

Извор: 2008

¹⁹ нема народни назив, а описује се као жуто наранџаста малина.

Предности приватних финансијских механизма је у њиховој ефикасности (директна финансијска добит за предузеће). Поједини механизми куповине и рентирања земљишта су најскупљи, али су с друге стране и најједноставнији и најефикаснији.

Недостаци су у испреплетености власничких права, те се тешко дефинише власништво за локације где се обезбеђују производи и услуге. Такође тешко се утврђује количина и квалитет производа и услуга. С тим у вези, раније је утврђено до често нема јаких доказа да су сертифицирани производи и услуге достигли „јаке ценовне премије“ на тржишту. У сегменту сертифицираних производа од дрвета, ипак је констатована корист, јер такви производи имају предност на тржишту (2008). У Европи постоје две главне сертификационе шеме: Forest Stewardship Council (FSC) и Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes²⁰ (PEFC).

Такође, постоје и друге сертификационе шеме као што је *UNESCO*-ва мрежа Резервата биосфере (код нас Голија) или *IUCN*-ове категорије паркова природе и сл., који најчешће служе за привлачење туриста или маркетинг производа и услуга географског порекла (Ranković, Keča, 2011).

На основу наведених теоријских и практичних примера, може се уочити да је на ЈПШЗП да утврде колико је, кад и где потребно да се обезбеде производи и услуге од јавних добара. Улога запослених у ЈПШЗП је да, без обзира на категорију јавног добра, препознају пословну шансу и да на основу доступних ресурса обезбеде нове или унапреде постојеће производе и услуге који ће, по могућности бити вредновани на тржишту. Правилан избор пословних делатности и активности и припадајућих производа и услуга је важна стратешка оријентација предузећа. Међутим, сам избор не гарантује унапређење пословања.

Како би се унапредило пословање, новија истраживања предлажу моделе које је потребно следити (Osterwalder, Pigneur, 2010). Начини примене метода (модела) за постизање унапређења пословања биће анализирани у наредном поглављу.

²⁰ До 2003. године, Pan-European Forest Certification.

3.7. Унапређење пословања предузећа

У овом потпоглављу биће представљени приступи у креирању и примени модела за унапређење пословања предузећа развојем интрапредузетништва запослених.

Унапређење пословања предузећа овде је схваћено као напори руководства и свих запослених у препознавању пословних шанси, испуњавању потреба потрошача и корисника према предвиђеним производима и услугама и стварању погодне организационе климе, што све омогућава конкурентност предузећа (Antončić, Hisrich, 2004; Bešić, Đorđević, 2009; Fis, Cetindamar, 2009).

С обзиром да се као резултат подстицаја интрапредузетништва запослених очекује унапређење пословања (Fis, Cetindamar, 2009) посебно у великим предузећима (Рауповић, 2012) потребно је применити одговарајуће пословне моделе који обједињују предузетничке напоре запослених и њихове покушаје у увођењу нових или унапређењу постојећих пословних делатности у одговарајућој организационој клими. Као такви, овде су анализирани Остервалдерови и Пињерови (2010) модели унапређења пословања, чија је применљивост потврђена и у сектору шумарства (Кајанус *et al.*, 2014), као и у сектору шумарства у Србији (Кајанус *et al.*, 2016).

Модели су овде схваћени као графички приказ пословања, а не као пословни план са финансијским показатељима. Како би се направила разлике између пословних планова и модела, Мури (2010) цитира Стива Бланка да је пословни план документ који се пише за инвеститоре, који га неће прочитати, а пословни модел је дијаграм који објашњава пословање. С тим у вези, пословни модели се приказују графички, путем стратегијских мапа или шема и модела.

Разлози за изостанак финансијских планова и показатеља успешности пословања нађени су у ставовима да је њихова употребљивост у ЈП доведена у питање, јер је указано на „...могуће манипулације у финансијским извештајима...“ и „...недовољну бригу државе за квалитет финансијског извештавања у целини“ (Malinić, 2015).

На основу свега наведеног уочљиво је да унапређење пословања на основама интрапредузетништва треба да поседује другачије циљеве, мерила, задатке и иницијативе од традиционалних рачуноводствених начина и метода за мерење унапређења пословања. С тим у вези, развијени су комплекси модели који обухватају одговарајуће перспективе, као што су финансијска, перспектива потрошача, перспектива интерних пословних процеса, перспектива иновација, учења и раста (Kaplan, Norton, 1992).

Најраспрострањенији модел унапређења пословања предузећа је Стратеџајзерова (2016) шема пословног модела, који представља средство стратегијског менаџмента и предузетништво. Користи га преко 5 мил. корисника, а цитиран је у неколико хиљада научних радова (2014/а). Остервалдер (2004) га је развио на основама Каплановог и Нортоновог (1992) метода за мерење перформанси предузећа (енгл. Balanced scorecard). Остервалдер и Пињо (2010) су га унапредили у постојећу верзију Шаблона са девет модула. Кајанус са сарадницима (2014) је прилагодио за предузећа у сектор шумарства, додавши му још три модула уз аналитичко хијерархијски процес евалуације модела. Применљивост Кајанусових модела у сектору шумарства у Србији тестирана је на два модела пословања у приватном шумарству, названих: (1) подршка умрежавања и смањења трошкова и (2) подстицај логистике и трговине биомасом (Кајанус *et al.*, 2016).

Хронолошка анализа модела пословања указује да је Остервалдер (2004) на основама Каплановог и Нортоновог (1992) метода за мерење перформанси предузећа конструисао модел који се састоји од четири саставна дела или „градивна блока“, који ће касније бити названи модули, а то су (Osterwalder, 2004):

- производи и услуге које предузећа обезбеђује потрошачима и корисницима;
- потрошачи и корисници производа и услуга;
- унутрашњи елементи организације и пословања предузећа или инфраструктурно управљање које обухвата процесе, одлуке и активности у оквиру организационе структуре предузећа којом се обезбеђује ефективно испуњавање (пословних) обавеза према потрошачима и корисницима;
- финансијски аспекти који обезбеђује одрживост пословног модела.

Коришћењем таквог модела руководиоци и доносиоци одлука могу да планирају и контролишу све релевантне аспекте пословања предузећа, који не укључују само финансије. Стога, треба анализирати поменуте саставне делове модела пословања.

Саставни део модела који се односи на аспект производа и услуга треба да обезбеди „једноставан рецепт“ успешног пословања, где се предузеће (запослени, руководиоци и доносиоци одлука) пита: „ко“, „шта“ и „како“. Прво питање - „ко“, се односи на циљну групу потрошача и корисника. Друго питање - „шта“, се односи на избор производа и услуга које предузеће треба да обезбеди потрошачима и корисницима. Треће питање, „како“ се односи на начин како се производи и услуге достављају и обезбеђују потрошачима и корисницима (Osterwalder, 2004).

Приликом анализе саставног дела који се односи на аспект потрошача и корисника, запослени, руководиоци и доносиоци одлука у предузећу „питају се“ како потрошачи и корисници виде њихове производе и услуге (Osterwalder, 2004).

Приликом анализе унутрашњих елемената организације и пословања, предузеће се пита које елементе организације, процесе и вештине треба усавршити и како развити начине напредовања (Osterwalder, 2004).

Приликом анализе финансијског аспекта, запослени, руководиоци и доносиоци одлука у предузећу „питају се“ како власници (акционари и сл.) виде пословање предузећа (Osterwalder, 2004).

Управо ови аспекти пословних модела постају основи стубови из којих се развија девет градивних блокови или модула (Osterwalder, Pigneur, 2010), а за предузећа у сектору шумарства још додатна три модула (Kajanus, 2014). Саставни делови пословних модела приказани су у прегледу 11.

Приликом практичне примене пословног модела задатак предузећа (запослени, руководиоци, доносиоци одлука) је да искаже сопствени став и предложи идеју за сваки саставни део (модул) пословног модела. Уважавајући ставове предузећа (запослених, руководилаца и доносилаца одлука) о свим аспектима пословног модела, Кајанус (2014) је увео аналитичко хијерархијски

процес који обезбеђује јасан, транспарентан и кохерентан начин доношења одлука када се јаве неусаглашени или конфликтни ставови предузећа о пословном моделу.

Преглед 11. Пословни модел - саставни делови

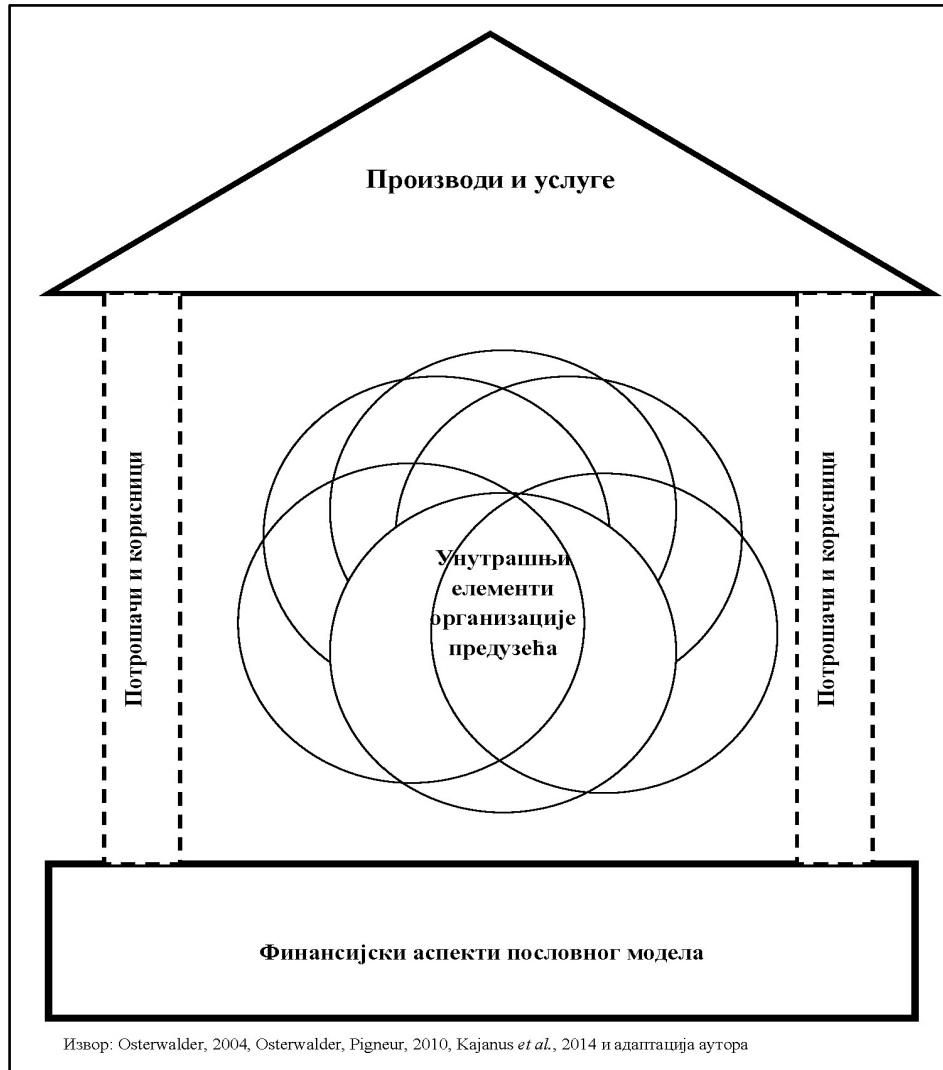
ОСНОВИ СЕГМЕНТИ ПОСЛОВНИХ МОДЕЛА	МОДУЛИ (ГРАДИВНИ БЛОКОВИ) ПОСЛОВНИХ МОДЕЛА	ОПИС
Производи и услуге	Додата вредност	Општи став о вредности производима и услугама које предузеће обезбеђује за потрошаче и кориснике.
Потрошачи и корисници	Циљани потрошачи и корисници	Сегмент потрошача и корисника којима је предузеће обезбеђује додатну вредности кроз понуђене производе и услуге.
	Канали дистрибуције	Начин доставе и контакта са потрошачима и корисницима
	Међусобна повезаност	Односи и повезаност између предузећа и потрошача и корисника производа и услуга.
Унутрашњи елементи организације и пословања предузећа	Систем успостављања вредности	аранжман активности и ресурса који су неопходни да би се створила додатна вредност за потрошаче и кориснике.
	Способности	Способност да се успостави поновљив образац активности које су неопходне да би се створила додатна вредност за потрошаче и кориснике.
	Партнерство	Добровољна сарадња између више предузећа у циљу стварања додатне вредност за потрошаче и кориснике
Финансијски аспект	Структура трошкова	Финансијски приказ неопходан за функционисање пословног модела
	Модел прихода	Начин на који предузеће ствара приход на основу различитих модела токова новца
Конкуренти		Предузећа са којима је успостављена пословна сарадња
Компанијска решења		Усаглашеност производа и услуга за локалним прописима и законодавством, Флексибилност,
Потребе корисника		Правовремена испорука уз уважавање високог квалитета производа и услуга

Извор: Kaјanus *et al.*, 2014

Разлози за примену нових пословних модела у шумарству нађени су у „...мултидимензионалним променама које се дешавају у пословном окружењу...“, а усмерене су у правцу „...формирања фундаментално другачијег сектора шумарства него у претходним декадама“ (Kaјanus, 2000). Ово значи да се унапређења пословања у сектору шумарства јавља као реакција на механизам за развој нових пословних шанси, конкурентску предност и унапређење пословних резултата (Weiss *et al.*, 2011). Предложено је да се унапређење пословања на основу нових пословних модела креира путем Остервалдерове и Пињоове „Шеме пословних модела“ (Kaјanus *et al.*, 2014).

На основу анализе горе наведених истраживања, креиран је шаблон за унапређење пословања ЛПШЗП (шема 3). Овако креиран шаблон попуњен је резултатима овог истраживања, на основу чега је дизајниран предлог модела

унапређења пословања ЈПШЗП у Србији кроз подстицај интрапредузетништва запослених. Предлог модела је у другом кругу истраживања оцењен од стране експерата у смислу применљивости, а додатно евалуиран Кајанусовим (2004) А'WOT методом.

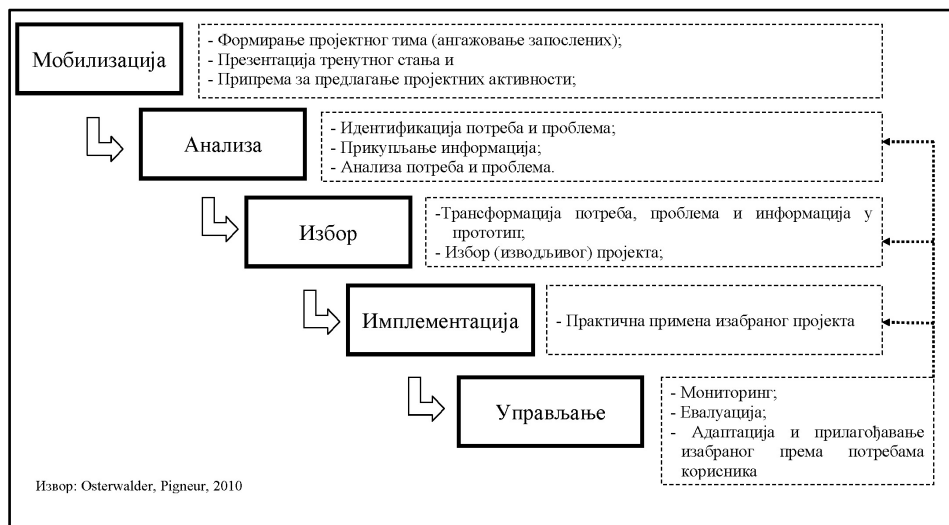


Шема 3. Шаблон за унапређење пословања ЈПШЗП

На основу шеме 3, уочљиво је да постоје четири основна модула (градивна блока), и то:

- 1) производи и услуге;
- 2) потрошачи и корисници;
- 3) финансијски аспекти пословног модела;
- 4) унутрашњи елементи организације предузећа.

Поред тога што су креирали шаблон, односно модел за унапређење пословања предузећа, Остервалдер и Пињер су предложили и процес којим се такав модел практично примењује у постојећим предузећима. Унапређење пословања у предузећима ретко се дешава случајно. Узевши у обзир да је унапређење пословања процес који захтева ангажовање свих запослених, руководилаца, експерата и доносилаца одлука предложен је процес примене модела унапређења пословања предузећа. Процес је илустрован на шеми 4.



Шема 4. Процес примене модела унапређења пословања предузећа

Процес примене модела унапређења пословања састоји се из 5 фаза (Osterwalder, Pigneur, 2010):

1. мобилизација запослених;
2. анализа потреба и проблема;
3. избор пројекта;
4. имплементација пројекта
5. управљање пројектом.

Мобилизација запослених је прва фаза у одабиру пројектног тима из реда запослених. Изабрани пројекти тим у овој фази кроз консултације и размену идеја и информација одређује циљеве пројекта. Критична тачка је избор чланова тима. Запослени се бирају према искуству и знању. Потребно је да исказују позитивне предузетничке карактеристике и да су спремни да учествују у новим пословима и пројектима. Потенцијална опасност је прецењивање значаја иницијалних идеја (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Анализом потреба и проблема прикупљају се мишљења и идеје. Стиче се увид у пословно окружење, дефинишу се потенцијали корисници. Уважава се мишљење експерата и пореди са претходним сличним пројектима. Критична тачка је превазилажење традиционалних схватања у дефинисању потенцијалних тржишта. Потенцијалне опасности су пристрасан избор одређене пројектне идеје услед разлике у између идеје и циљева, или услед претходних обавеза да се одређени пројекти испуне (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Избор пројекта представља генерисање предложених идеја у најбољу алтернативу. Критична тачка је превазилажење уобичајеног начина пословања (*status quo*). Избор одговарајуће алтернативе је временски захтева фаза. Потенцијалне опасности су у придавању великог значаја одређеним идејама или олаком прихватању идеја (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Имплементација пројекта подразумева практичну примену нове пословне идеје. Сви елементи који могу да утичу на примену идеје анализирани су у претходним фазама. Препреке за примену модела, до ове фазе, су примећене и превазиђене. Критична тачка је прилагођавање „новог“ пројекта, постојећим пословима и пројектима. Неопходна је воља чланова пројектног тима, али и осталих запослених да се пројекта прилагоди постојећем пословању. Потенцијалне опасности су појаве првих слабости у примени пројекта. У таквим ситуацијама потребно је брзо прилагодити пројекат захтевима тржишта (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Управљање пројектом захтева стално усклађивање пројектних активности између „новог“ и постојећих пројеката и послова. Након имплементације пројекта прати се и утврђују се утицај спољашњих фактора на примену пројекта. Потребно је формирати тим за евалуацију пројектних активности. Све промене условљене захтевима тржишта потребно је што пре ускладити, захтева се проактивност пројектног тима, што је критична тачка у практичној примени пројекта. Потенцијална опасност у примени пројеката је прерано проглашење пројекта успешним. Потребно је задржати „почетнички дух“ који ће доносити нове идеје у примени модела (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Практична применљивост овако представљеног шаблона са припадајућим процесом примене, зависи, са аспекта интрапредузетништва у предузећима у шумарству, најмање од два битна чиниоца. Први је спремност руководства да прихвате нове пословне идеје, у интрапредузетништву схваћено као „ризик нечињења“ (2017). Други чинилац је способност препознавања пословне шансе, у интрапредузетништву схваћено као „однос користи и штете“ (2010/б).

Ризик прихватања нових пословних идеја у интрапредузетништву, схваћен је на, донекле, супротан начин. Дакле, нове пословне идеје запослених често су под „ризиком нечињења“ који потенцира руководство. Овакав ризик, карактеристичан је за велика предузећа и заснован је на преовлађујућем схватању пословног ризика, који се огледа у томе, да је „ризик прихватити нови посао“. Из тих разлога, руководство је свесно да сваки нови посао носи улагања и одговарајућу пословни ризик. С обзиром да су окружени великим бројем сарадника, у изразито хијерархијским организацијама, суочени су са могућношћу да, уколико предложена пословна активност не успе, остану упамћени као руководиоци који су због „мале пословне идеје групе запослених“ направили велику пословну грешку и предузеће изложили финансијским губицима. Оваквим ставом руководства, према новим пословним идејама запослених, ствара се окружење „нечињења“, што руководство оправдава избегавањем ризика. Ипак, указано је да у савременом пословању „нечињење“, односно неприхватање нових пословних идеја, доноси већи ризик од постојећег ризика прихватања нових пословних идеја (2017).

Други чинилац, значајан за практичну примену шаблона (модела) унапређења пословања је способност препознавања пословне шансе. У интрапредузетништву, нова пословна шанса је перспективна уколико доноси већу корист потрошачима и корисницима од штете коју наноси шумских екосистемима²¹. Ово указује да је интрапредузетништво у шумским екосистемима у функцији очувања природних вредности, уз обезбеђивање користи како садашњим, тако и будућим потрошачима (2010/б).

²¹ $\text{HarroDammo} = \frac{\text{корист (срећа) од активности}}{\text{штета од активноти}}$

4. ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА ЗА ГАЗДОВАЊЕ ДРЖАВНИМ ШУМАМА И ОКВИРИ ЊИХОВОГ ПОСЛОВАЊА У СРБИЈИ

У овом поглављу анализирани су организација предузећа за газдовање државним шумама као и стратешки и законодавни оквири њиховог пословања у Србији.

4.1. ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА ЗА ГАЗДОВАЊЕ ДРЖАВНИМ ШУМАМА У СРБИЈИ

У постојећој организацији газдовања државним шумама у Србији, заступљени су: осам ЈП, Шумарски факултет Универзитета у Београду и друге (водопривредне и пољопривредне) организације. У табели 4 приказани су корисници државних шума, као и површине шума којима газдују.

Табела 4. Корисници државних шума у Србији

Р. БР.	ДРЖАВНЕ ШУМЕ ПО КОРИСНИЦИМА	ПОВРШИНА ШУМА (ha)	ЗАКОНСКИ ОСНОВ ЗА ГАЗДОВАЊЕ ДРЖАВНИМ ШУМАМА - ОСНИВАЧКИ АКТ
Јавна предузећа за газдовање државним шумама			
1.	ЈП "Србијашуме", Београд	892.598	Одлука Скупштине Републике Србије број ПР. 101 од 19. јула 1991. године
2.	ЈП „Војводинашуме“, Петроварадин	129.878	Закон о утврђивању одређених надлежности Аутономне Покрајине Војводине
Јавна предузећа за газдовање комуналним и заштитним шумама			
3.	ЈП „Шуме-Гоч“, Врњачка бања	8.000	Скупштина општина Врњачка Бања, одлука бр. 020-96/16 од 23.06.2016. године.
Јавна предузећа за управљање националним парковима			
4.	ЈП „НП Ђердап“, Доњи Милановац	63.799	Законом о националним парковима („Сл. гласник РС“, бр. 39/93)
5.	ЈП „НП Фрушка гора“, Сремска Каменица	25.525	Закон о националним парковима и Покрајинска скупштинска одлука о оснивању јавног предузећа за управљање Националним парком Фрушка гора (Службени лист АПВ, бр. 2/2010).
6.	ЈП „НП Копаоник“, Копаоник	11.809	Законом о националним парковима („Сл. гласник РС“, бр. 39/93)
7.	ЈП „НП Тара“, Бајина башта	63.608	Законом о националним парковима („Сл. гласник РС“, бр. 39/93)
8.	ЈП „НП Шар планина“, Штрпце	39.000	Законом о националним парковима („Сл. гласник РС“, бр. 39/93)
Остале организације			
9.	Шумарски факултет, Београд	6.000	Одлуком Извршног Већа Н.О. Србије, Шумарски факултет је 1956. године добио наставне базе за потребе практичне наставе.
10.	друге организације	23.000	нема података

Извор: Нонић, 2010; 2016/ж

У табели су приказани и законски основи за газдовање државним шумама. Газдовање државним шумама у Србији поверено је ЈП, Универзитету и другим организацијама, најчешће пољопривредним. Највећа површина државних шума

поверена је на газдовање ЈП за газдовање државним шумама, док су површине под заштитом поверене на управљање и ЈПНП, поред ЈП за газдовање државним шумама.

Одлучујући чинилац приликом избора пословних делатности и активности ЈП је намена површина шума и шумског земљишта. Попис површина, према већ установљеним наменским целинама, дат је у табели 5.

Табела 5. Дистрибуција укупне површине државних шума у Србији према наменским целинама

Наменске целине		Потенцијална површина	
		ha	%
10,11,12	производња техничког дрвета	598.625,74	63,16
13,14,15, 16, 80, 92, 94	производња, гајење и заштита дивљачи	24.745,33	2,61
17	производња шумског семена	1.009,19	0,11
18	производња осталих шумских производа	31,25	0,00
19, 20, 21, 22	заштита (изворишта) вода	19.850,5	2,09
26, 27, 66	заштита земљишта од ерозије	167.557,22	17,68
31, 41, 47, 53	остале заштитне шуме (климазаштитне, имисионо дејство, заштита саобраћајница и др.)	974,67	0,10
73, 74, 75, 77, 78	интензивно рекреативно коришћење	5.092,88	0,54
67, 68	природни споменици и видиковци	119,58	0,01
55, 56, 57, 81, 99	заштита станишта ретких, угрожених и вредних шумских и других екосистема	44.670,09	4,71
70, 79, 83	заштита и очување природе и предела (посебно вредних природних амбијенталних целина)	1.582,03	0,17
71, 72, 84, 85, 86	научно-истраживачки рад / заштита подручја потпуно очуване природе	2.104,45	0,22
95, 96, 97, 98	заштита природе и амбијента у оквиру природних и меморијално историјских споменика	1.219,72	0,13
59, 60	национални паркови	80.167,03	8,46
приватне шуме ²²		(1.058.387)	(47)

Извор: Medarević *et. al.*, 2008

За сваку наменску целину могуће је предвидети одговарајућу пословну делатност и активност. На основу табеле 5 уочљиво је да у Србији на површинама државних шума преовлађују наменске целине 10,11,12. Ово значи да је основна делатност производња техничког, целулозног дрвета и осталих производа од дрвета. Површина шума где је основна делатност производња дрвета, није ограничена само површину државних шума. Основна делатност у приватним шумама је такође производња дрвета. Међутим, са аспекта ЈП, таква намена се користи за услужну делатност, и то за стручне и саветодавне послове у шумама сопственика.

²² Учешће приватних шума је у односу на укупну површину шума у РС.

Значајан производни потенцијал шума у Србији налази се у шумском остатку (пањевина, ситна грањевина, крајци и пиљевина), чија је процењена енергетска вредност 27.526.020 GJ годишње (Danon, Вајић, 2005). Ако се у обзир узме да Уредба о мерама подстицаја за повлашћене произвођаче електричне енергије предвиђа подстицај од 0,085 до 0,1326 €·kWh⁻¹ за производњу електричне енергије од биомасе (2013), оправдано је тражити начине да се биомаса и шумски отпад узме у обзир приликом планирања пословних делатности и активности које могу да унапреде пословање предузећа.

Остали производи из шуме који имају робни карактер, а нису везани за дрво су НДШП. То су плодови и воће, лековито и ароматично биље, гљиве, мед, корење зељастих биљака, хумус, песак, тресет и многи други. Такви НДШП, без обзира што по површини припадају најмање заступљеној наменској целини 18 (31,25 ha; 0,00001%), представљају добру основу за развој пословних делатности и активности. У прилог томе говоре подаци о количини сакупљених и откупљених производа, који указују да овакви производи представљају значајан извор прихода за сакупљаче и прерађиваче (Nonić *et al.*, 2014; Nonić *et al.*, 2014; Nedeljković, 2015; Ranković *et al.*, 2016).

У складу са анализираним карактеристикама ЈП у сектору шумарства у Србији и са препорукама за подстицај предузетништва, посебно у сегменту недрвних производа (Ludvig *et al.*, 2016) и услуга (Mantau *et al.*, 2001), потребно је истражити ставове запослених у ЈПШЗП о пословним делатностима и активностима које могу да унапреде пословање предузећа.

4.1.1. Стратешки и законодавни елементи (оквири) организације и пословања јавних предузећа шумарства и заштите природе

Стратешки и законодавни елементи (оквири) организације и пословања ЈПШЗП представљају анализу стратешких, законодавних и стручних докумената која су везана за пословање ових предузећа.

Кровни документ о стратешком развоју сектора шумарства је Стратегија развоја шумарства у Србији која је донесена на основу §45, став 1, Закона о Влади (2005). Према овом документу Влада ствара услове за реструктурирање предузећа за газдовање државним шумама ради остварења прихода, подстицаја

конкурентности и адекватног валоризовања свих осталих функција шуме. Предузећа као корисници државних шума дужна су да уплаћују накнаду за коришћење државних шума. Накнада од шума искључиво се користи за унапређење и заштиту шума. Принципи из Стратегије указују на неопходност транспарентног, конкурентног и тржишно оријентисаног система газдовања шумама. Такве принципе могуће је спровести на основама предузетничког пословања које подстиче развој нових производа и услуга у складу са потребама друштва (2006/а).

Како се стратешки елементи пословања у организационим системима везују за основне вредности предузећа: визију, мисију и краткорочне и дугорочне циљеве, потребно је анализирати стратешка усмерења државних предузећа у сектору шумарства у Србији.

Указано је да је стратегија камен темељац организационог дизајна, и ако није јасна или усаглашена међу руководством губе се критеријуми за одлучивање у процесу спровођења стратегије (Galbraith *et al.*, 2001). Ипак, стратегија је широк појам те је овде погодније користити термин „стратешки елементи организације“ (Jaško *et al.*, 2013).

Стратешки елементи организације ЈПШЗП указују на двоструку функцију ових предузећа.

Прва и основна је јавна мисија предузећа, која се огледа у обавези гајења, заштите и унапређења стања шума природних вредности и ресурса, као и свих општекорисних функција шума одрживим газдовањем шумама.

Друга је привредна функција која се односи на обавезу предузећа да оствари позитиван финансијски резултат и својим пословањем обезбеди услове за остваривање задатка јавне мисије.

Јавна мисија предузећа обухвата следеће делатности (2015/в):

- заштиту и развој шумских екосистема;
- унапређење општекорисних функција шума: одлучујући утицај на водни режим, заштита од водне и еолске ерозије, ублажавање климатских промена, везивање угљендиоксида и ослобађање кисеоника, заштиту од поплава, заштита хидракумулација од засипања,

- рекреативне и социо-културне потребе;
- управљање заштићеним природним добрима;
- пружање стручне помоћи за унапређење стања шума сопственика;
- очување и унапређење фауне шумских екосистема;
- заштиту и унапређење генофонда шумског дрвећа, посебно ретких, заштићених и угрожених биљних врста у шумским екосистемима;
- подизање нових шума на државном земљишту и пружање стручне помоћи за пошумљавање приватног земљишта;
- заштита шума од биљних болести, штеточина, пожара и противправног присвајања и коришћења;
- праћење глобалног процеса сушења шума у оквиру постојећих обавеза према Европској унији;
- инфраструктурне радове-изградња и одржавање шумских саобраћајница у функцији подизања нових шума и њихове заштите и развој и унапређење руралних подручја.

Овако пројектована јавна мисија указује да ЈПШЗП било да газдују државним шумама или управљају заштићеним подручјима, имају обавезу да обезбеде такве производе и услуге које се тешко наплаћују од корисника, а неопходне су за друштво у целини. Такви производи и услуге углавном су ослоњени на приходе од привредне функције где је главна делатност производња дрвета.

Оправдавајући значај и вредност повереног ресурса ЈПШЗП предвиђају такву визију пословања која их води у правцу профитабилних и респектабилних предузећа. Посебно предузећа која управљају заштићеним подручјима и националним парковима истичу своју визију да буду лидери у заштити, очувању и унапређењу геодиверзитета, биодиверзитета и културно-историјских вредности у југоисточној Европи. Такву визију прати и јачање тржишне позиције уз подстицај пословних активности у циљу испуњавања специфичних захтеве тржишта (2015/в).

Анализом финансијских извештаја националних паркова утврђено је да велики део прихода остварују путем продаје дрвета на пању, од 26% до 75% од укупних прихода (2015/а; 2016/б). Утврђен је и значајно учешће приходи од

накнада (38%) које НП убира од привредних друштава, правних лица и предузетника који обављају делатности на заштићеном подручју (2016/б). Приходи од субвенција су око 15% и долазе од Министарства пољопривреде и заштите животне средине и Министарства културе и информисања. Поред производње дрвета предузећа имају понуду рекреације, излетничког туризма и едукације у природи на територији на којој газдују, док се одређени приходи остваре ловством (2%) и рибарством (3%). Овакви показатељу говоре у прилог да и предузећа чија је основна делатности заштите природе, већину прихода остварују производњом дрвета и путем субвенција, док су приходи од осталих функција шуме слабо валоризовани на тржишту.

На основу анализе привредне мисије и визије, програма пословања, и пословне политике ЈПШЗП, могуће је дефинисани пословне делатности и активности које доприносе испуњењу циљева Стратегије развоја шумарства, и с тим у вези и унапређењем пословања ЈПШЗП.

Такве пословне делатности и активности су:

- производња дрвета и производи од дрвета (подразумева пословне активности гајења, заштите и планирања газдовања шумама ради максимизације производње дрвета и трговине производима од дрвета);
- биомаса као изазов у измењеним условима пословања, а у циљу задовољавања енергетских потреба путем обезбеђивања сировине за пелете, брикете и сл.;
- организационе промене (реструктурирање предузећа према захтевима тржишта или развој пословних капацитета ради остваривања позитивних пословних резултата);
- инфраструктурне радове - изградња и одржавање шумских саобраћајница у функцији уз развој и примену савремених технологија у газдовању шумама;
- сакупљање, прерада и продаја недрвних шумских производа (печурке, лековито биље, шумски плодови и друго);
- управљање ловиштима и управљање риболовним подручјима;
- послови са некретнинама;

- рад туристичке агенције (рад са туристима и посетиоцима и послови организација туристичких путовања);
- стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама;
- понуда рекреације и едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и сл.;
- управљање са подручјима где се економија заснива на експлоатација руда и минерала;
- расадничка производња;
- заштита природе уз повећање површине заштићених подручја;
- управљање предузећем са локалног (општинског/градског) нивоа.

Овако приказане пословне делатности и активност, као део стратешког оквир пословања ЈПШЗП, указују да постоје велике могућности за унапређење пословања путем постојећих и развојем нових производа и услуга који нису до сада ваљано коришћени, што може да представља добру основу за прихватање модела унапређења пословања предузећа развојем интрапредузетништва запослених.

Законодавни оквир пословања ЈПШЗП веома је комплексан и може се поделити на законску регулативну која се тиче шумског ресурса и законску регулативу која се тиче пословања предузећа.

Највиши законодавни акт који се тиче шумског ресурса је Устав Републике Србије (2006/б). Устав РС из 2006. године, §87 прописује да су сви природни ресурси добра од општег интереса и стога су у државном власништву. У §88, наведена је разлика између шума и шумског земљишта. Шумско земљиште се не сматра добром од општег интереса. С тим у вези, шумска земљишта представљају потенцијал за развој нових производа и услуга на тржишним принципима који не важе за јавна добра. Ту је могуће развити јаче конкурентске односе и створити прилику за јавно приватна партнерства. Имајући у виду да су шумска земљишта углавном слабо производног капацитета, овакве ставове треба узети са резервом, али не треба занемарити чињеницу да су румунска предузећа за газдовање државним шумама такве недостатке искористила и након пошумљавања шумских земљишта створила услове за дугорочна убирања прихода од трговине ускладиштеним „С“ (видети преглед 9).

Други значајан правни акт о шумама је Законом о шумама (2010). У делу Закона који се бави организацијом газдовања шумама, наведено је да је управљање шумама у надлежности Републике Србије преко својих Министарстава, на територији аутономне покрајине преко надлежног органа АП, као и преко лица за газдовање шумама у државној својини и правних лица за газдовање шумама сопственика. Закон прописује да државним шумама газдују ЈП чији је оснивач РС или АП. Поред ЈП чији је оснивач РС или АП, државним шумама могу да газдују и друге установе, ЈП и привредна друштва, основана од стране локалне самоуправе, а које су газдовале тим шумама до дана ступања на снагу Закона.

Законом о шумама се предвиђа обезбеђивање прихода који је базиран на укупном годишњем коришћењу шума, уместо досадашњег укупног годишњег прихода привредног субјекта који је корисник државне шуме. Распodelу прихода од накнада за коришћење шуме и шумског земљишта усмерена је у буџет РС, и то 70%, док су 30 % приходи буџета локалних самоуправа. Овакав начин убирања прихода може да подстакне развој пословних делатности и веће учешће локалне самоуправе. Могуће је да остваре додатни прилив у буџет, ако се фаворизују специфичне територијалне карактеристике као што су лепоте пејсажа, историјски и културни споменици и сл.²³.

Поред Устава и Закона о шумама, област шумарства, а посебно пословања ЈПШЗП регулише се и Законом о јавним предузећима (2016/д), Законом о јавној својини (2011), Законом о националним парковима (2015/г).

Закон о националним парковима садржи унапређења решења којима се јачају овлашћења и одговорности управљача НП, ближе се одређује намена средстава из појединачних извора финансирања и учвршћује систем убирања накнада за коришћење територије НП. Закон предвиђа формирање два стручна и консултативна тела, чији је циљ ефикаснија заштита и одрживо коришћење НП. Једно тело је Стручни савет Националног парка, а друго тело је савет корисника

²³ Пример за овакве тврдње је понуда природних пејзажа за снимање филмова и професионалну фотографију. У НП „Тара“ је више пута остварена успешна сарадња са продуцентима филмова, као што је филм „Шума“ америчког режисера Џејсона Зада. Након снимања филма део кулиса (колиба) је поклоњен НП и искоришћен за информативни пункт. Указано је да успешнија сарадња са продуцентима зависи од повољније законске регулативе (очекује се примена Уредбе о подстицајима инвеститору да у Републици Србији производи аудиовизуелно дело).

Националног парка. Таква законска решења омогућавају компетентнију и успешнију идентификацију свих вредности природних ресурса уз јачање друштвеног консензуса у вези са јавним интересом (2015/г).

Закон о јавним предузећима (2016/г) прописује одредбе које се тичу делатности ЈП. Оне су у сектору шумарства биле прописане у претходим верзијама закона о шумама. С тим у вези ЈП могу да обављају и делатности које нису од општег интереса, јер је један од циљева оснивања ЈП стицање добити. Међутим, стицање добити од јавних добара и заштита јавних добара у исто време могу да буду конфликтне активности (Puzović, 2009), те је с тим у вези потребан одговарајући избор пословних делатности.

Закон о јавној својини (2011) прописује шуму као добро од општег интереса у јавној својини због чега ужива посебну заштиту. Поред заштите овај закон омогућава ЈП да користе непокретности које су предмет општег интереса и у случајевима када такве непокретности нису уложене у капитал предузећа. У случају шума и шумског земљишта, таква јавна својина не мора бити део капитала ЈП.

Значај Закона о шумама огледа се и у активности санације шума након елементарних непогода (пожар, снег, лед, ветар и сл.). Таква законска одредба садржи процедуре за реаговање и финансирање у тренуцима елементарних непогода. Поштовање законских процедура приликом санација не мора нужно да представља потпуни губитак произведеног дрвета, уколико предузеће и запослени искажу позитивне предузетничке карактеристике. У прилог овоме говори податак да је Аустријско предузеће за газдовање државним шумама 2015. године било суочено са 66% оштећеног дрвета од укупне запремине посеченог дрвета. Предузимљивошћу запослених предузеће се изборило са низ тешких изазова. Прво, то је била нижа цена дрвета него претходних година, што је допринело губицима у приходи од 6,5% (9,2 мил €). Друга значајан фактор је велика количина оштећеног дрвета неправилно распоређеног на тешким теренима и на већем броју локација које нису биле предвиђене за сечу, што је повећало трошкове привлачења и израде за $1,3 \text{ €} \cdot \text{m}^{-3}$. Таква ситуација превазиђена је припремом пет комора за третман оштећеног дрвета, што је смањило могућност појаве трулежи и пропадања сортимената. Цео процес сече, привлачења и израде константно је био

координисан путем мобилне апликације на таблет рачунарима, која је у реалном времену повезивала стоваришта, превознике, пилане и купце дрвета, чиме је обезбеђена правовремена и с најмањим трошковима продаја дрвета. Креатори апликације су награђени (2015/д).

Стратешки и законодавни оквир указује да су створени повољни услови за унапређење пословања ЛПШЗП, на основама интрапредузетништва приликом коришћења јавних добара. Ово подразумева прихватање изазова времена и унапређење постојећих производа и услуга али и увођење нових. Производи и услуге који немају тржишну вредност (рекреација, лепота пејсажа, природни и историјски споменици и сл) могу да представљају повољну пословну шансу, јер обезбеђују корист, како појединцима (потрошачима) тако и друштву у целини.

Указано је да ни природне непогоде као што су ветроломи, снеголоми и ледоломи не морају нужно да изазову негативан финансијски ефекат већ могу да представљају пословну шансу, базирану на интрапредузетништву запослених. Поред свега наведеног не треба занемарити ни ставове да мултифункционално коришћење ресурса постаје индикатор доброг газдовања.

5. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

У складу са предметом, циљевима и примењеним истраживачким методама и техникама, подаци су обрађени дескриптивном статистиком и одговарајућим статистичким тестовима. Анализи резултата претходило је тестирање поузданости анкетног упитника и тестирање нормалности расподеле података. Резултати тестова су приказани табеларно, уз одговарајуће тумачење.

5.1. ПОУЗДАНОСТ МЕРНИХ СКАЛА У УПИТНИКУ И НОРМАЛНОСТ РАСПОДЕЛЕ ПОДАТАКА

Анализа поузданости мерних скала у упитнику тестирана је *Cronbach's Alpha* тестом. Вредности тестова за цео упитник, као и за делове упитника (подскеле) приказане су у табели 6.

Табела 6. Тестови поузданости и нормалности мерних скала у упитнику

Део упитника / Р.бр. питања	Назив варијабле (променљиве) или подскеле	Вредност <i>Cronbach's Alpha</i> теста	Распон (скеле) мерења	Тест нормалности <i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
				Statistic	df	Sig.
1	2	3	4	5	6	7
Цео упитник	Цео упитник	0,866	1- 5; 1- 10	/	/	/
I део / 1	Пол	/	1 и 2	0,463	135	0,000
I део / 2	Старост	/	26- 64	0,069	135	0,200*
I део / 3	Радни стаж	/	1 - 38	0,093	135	0,006
I део / 4	Радно искуство	/	1 - 30	0,136	132	0,000
II део / 5.1.–5.16.	Значај пословних делатности и активности	0,844	1-10	0,072	137	0,082*
III део / 7.1.–7.6.	Потребе за професионалном обуком	0,656	1 - 5	0,093	137	0,006
IV део / 8.1.–8.8.	Пословно окружење	0,671	1 - 5	0,062	136	0,200*
V део / 9.1.–9.7.	Размена и квалитет информација	0,754	1 - 5	0,105	137	0,001
VI део / 10.1.–10.5.	Предузетнички ставови и мотиви запослених	0,692	1-10	0,077	135	0,049
VII део / 11.9. – 11.18	Подршка руководства предузетништву	0,822	1 - 5	0,057	135	0,200*
VII део / 11.19.–11.25.	Радна аутономија запослених	0,539	1 - 5	0,079	135	0,039
VII део / 11.26.–11.32.	Награђивање запослених	0,788	1 - 5	0,096	134	0,004
VII део / 11.33.–11.35.	Расположивост радног времена	0,757	1 - 5	0,118	136	0,000
VII део / 12	Удаљеност радног места од места становања	/	0 - 100	0,271	114	0,000

Извор: оригинал

Тестиране су вредности за подскеале. Тестирању нису подложне вредности за демографске карактеристике испитаника (питања 1,2,3 и 4) и питања број 11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.8 и 12. На основу резултата *Cronbach's Alpha* теста, види се да упитник у целини, има добру поузданост и то на нивоу од 0,866 чиме је утврђена прихватљива поузданост анкетног упитника.

Тестирана је и поузданост подскеала по деловима упитника, односно према одабраним варијаблама (табела 6). На основу резултата теста утврђена је добра поузданост за варијабле „Значај пословних делатности и активности“ (0,844) и „Подршка руководства предузетништву“ (0,822). Питање 10.16. изостављено је из даљих анализа из разлога што узорак није обухватио општинска или градска ЈП.

Прихватљива поузданост утврђена је за варијабле „Размена и квалитет информација“ (0,754), „Награђивање запослених“ (0,788) и „Расположивост радног времена“ (0,757). Нешто слабија поузданост утврђена је за варијабле „Предузетнички ставови и мотиви запослених“ (0,692), „Пословно окружење“ (0,671) и „Потребе за професионалном обуком“ (0,656), а најслабија поузданост за варијаблу „Радна аутономија запослених“ (0,539). Слаба поузданост „Радна аутономија запослених“ може да укаже да испитаници нису искусили спремност руководства да толерише неуспех, да покаже флексибилност и ослободи запослене претеране контроле путем делегирања ауторитета и одговорности нижим руководиоцима - што је основна карактеристика радне аутономије. На основу тога, може се претпоставити да испитаници нису давали исти смисао тврдњама које одређују радну аутономију.

На основу резултата процене поузданости целог анкетног упитника и делова упитника (подскеала), односно тумачењем вредности *Cronbach's Alpha* теста, није утврђена неприхватљива поузданост ($<0,50$) за мерне скеале које су коришћене у упитнику. Анализом поузданости мерних скеала, а на основу усвојених показатеља, констатовано је да је анкетни упитник како у целости тако и у деловима поуздан и да се као такав може користити у даљим статистичким анализама.

У циљу утврђивања нормалности расподеле података, коришћен је *Kolmogorov-Smirnov*, тест са *Lilliefirs*-овом корекцијом значајности. Резултати теста дати су у табели 6. На основу резултата теста нормалности, утврђена је

нормална расподела података код две варијабле „Пословно окружење“ (KS тест=0,062; $p=0,200$) и „Подршка руководства предузетништву“ (KS тест=0,057; $p=0,200$). За остале варијабле, статистичка значајност теста је нижа од 0,05, што указује да не постоји нормална расподела података.

У овом случају, када је утврђено да поједине групе података, односно варијабле или променљиве, немају нормалну расподелу, а у складу са примењеним методама истраживања, за све наредне статистичке тестове коришћени су одговарајући непараметријски тестови.

5.2. ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА

Демографске карактеристике испитаника добијене су на бази одговора на питања од 1 до 4, а односе се на пол, старост, укупну дужину радног стажа и радно искуство на тренутној позицији. Прикупљени подаци о демографским карактеристикама испитаника дати су у табели 7.

Табела 7. Демографске карактеристике испитаника

Р.бр. питања	Назив варијабле	Број одговора		АС	М _е	М _о	СД	Мин	Макс
		Важећи	Недостаје						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Пол	135	2	/	/	1	0,44	1	2
2.	Старост	135	2	44,39	44,00	40	8,45	26	64
3.	Укупни радни стаж	135	2	16,48	15,00	15	9,11	1	38
4.	Радно искуство на тренутној позицији	132	5	9,58	8,00	3	7,22	1	30

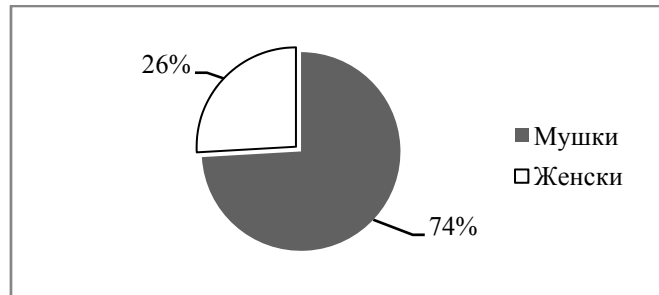
АС - Аритметичка средина; М_е Медијана; М_о Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

На основу података из табеле 7, уочљиво је да су два испитаника од укупно 137 одбила да дају податке о полу, старости и укупној дужини радног стажа. Док пет испитаника, није дало податке о радном искуству на тренутној позицији. Накнадне корекције анкетног упитника нису рађене, без обзира на процену анкетара о демографским карактеристикама испитаника. Учешће важећих одговора о полу, старости и укупној дужини радног стажа је 98,5%. Учешће важећих одговора о радном искуству на тренутној позицији је 96,4%. Приказан број недостајућих одговора има утицај на наредне статистичке тестове (корелација, регресија, поређење разлика између група испитаника). Сви недостајући одговори изузети су из статистичких тестова.

5.2.1. Пол

Подаци о полној припадности испитаника прикупљени су првим питањем из I дела анкетног упитника. Од укупно 137 испитаника, већина су мушкарци (100), док је жена 35. Учешће испитаника према полу илустровано је на графикону 6.

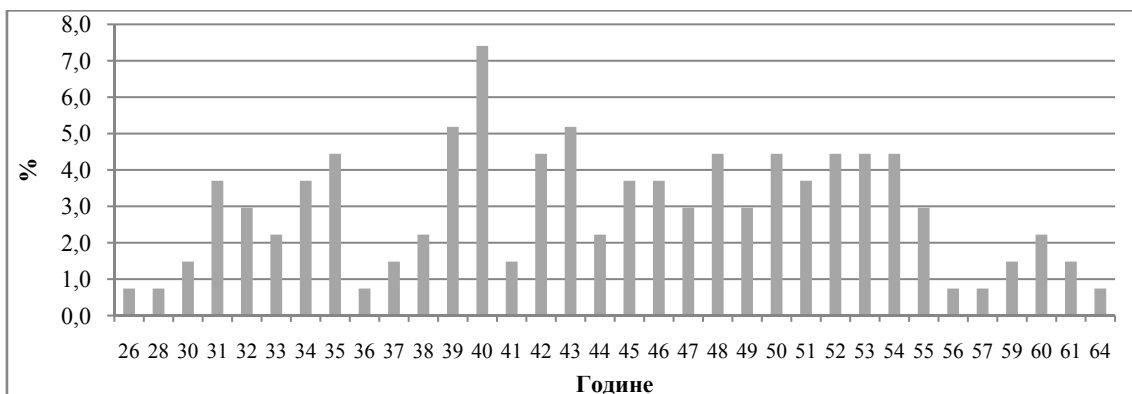


Графикон 6. Учешће испитаника према полу

Уочљиво је да је највеће учешће, мушкараца у узорку. Однос мушкараца и жена у узорку је 74% према 26%. Овакав однос указује да су мушкарци бројнији у изабраном узорку, што је и очекивано с обзиром да су мушкарци у популацији запослених у ЈП у сектору шумарства бројнији од жена.

5.2.2. Старост

Подаци о старости испитаника прикупљени су питањем број 2 из I дела анкетног упитника. Опис прикупљених података дат је у табели 7. Најмлађи испитаник има 26 година, а најстарији 64. Најчешћа старост испитаника у узорку (мод) је 40 година. Медијана узорка је 44 и она ће бити коришћена приликом формирања две групе испитаника, старији – старости преко 44 година и млађи – старости до 44 година. Дистрибуција испитаника према старости приказана је на графикону 7. На апсциси је дата старост испитаника у годинама, у растућем низу, а на ординати учешће испитаника према старости.



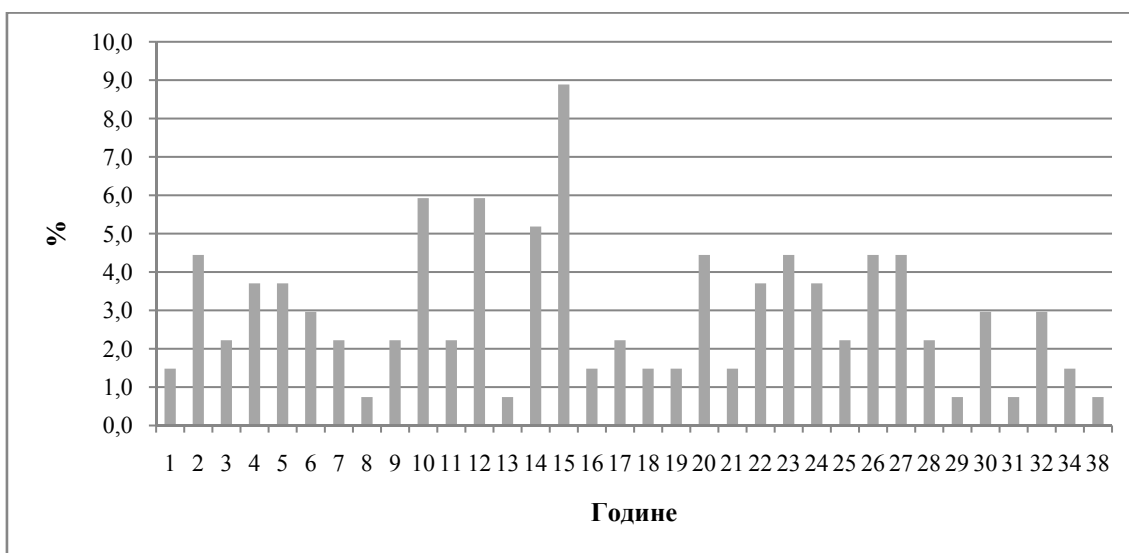
Графикон 7. Распоред испитаника према старости

На основу учешћа испитаника према старости представљеног на графикону 7 уочљиво је да су узорак чинили испитаници различите старости. Највеће учешће 7,4% је испитаника старости 40 година. Најмање учешће (0,7%) је испитаника од 26, 28, 36, 56, 57 и 64 године.

На основу овако прикупљених и представљених података конструисана је варијабла „Старост“, која је коришћена у статистичким тестовима и анализама.

5.2.3. Радни стаж

Подаци о дужини радног стажа прикупљени су 3. питањем из I дела анкетног упитника. Опис прикупљених података дат је у табели 7. Најкраћи радни стаж је 1 година, а најдужи 38 година. Аритметичка средина у узорку је 16,48 година, што значи да су испитаници у просеку ушли у 17. годину радног стажа. Вредност модуса и медијане је иста (15) што указује да је најчешћа дужина радног стажа у узорку 15 година. Медијана узорка ће бити коришћена приликом конструисања две групе испитаника према критеријуму укупна дужина радног стажа. Испитаници са више од 15 год. биће сврстани у групу – дужи радни стаж, а испитаници са мање од 15 год. биће сврстани у групу - краћи радни стаж. Учешће испитаника према дужини радног стажа приказано је на графикону 8.



Графикон 8. Распоред испитаника према дужини радног стажа

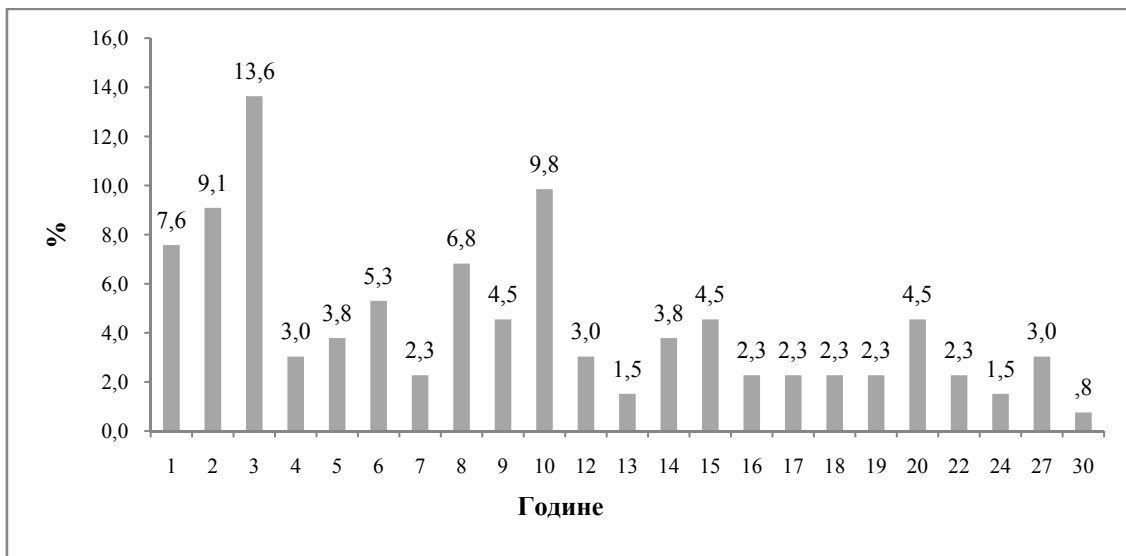
Уочава се да су у узорку заступљени испитаници различите дужине радног стажа, као и да је највеће учешће испитаника (8,9%) са укупним радним стажом од 15 година. Најмање учешће испитаника је са радним стажом од 8, 13, 29, 31 и 38 година.

На основу овако прикупљених и представљених података конструисана је варијабла „Радни стаж“, која је коришћена у статистичким тестовима и анализама.

5.2.4. Радно искуство

Подаци о радном искуству прикупљени су питањем 4 из I дела анкетног упитника. Опис прикупљених података дат је у табели 7, на основу чега се види да је најкраће радно искуство у узорку 1 година, а најдуже 30 година. Аритметичка средина је 9,58, што значи да испитаници у просеку ушли у 10. година рада на истој позицији. Највећи број испитаника поседује три године искуства на тренутној позицији. Утврђена је и медијана узорка, која износи 8, а која ће бити коришћена приликом тестирања разлика у ставовима две групе испитаника, према критеријуму радно искуство. Прва група су испитаници са мање радног искуства (<8 год.), а друга групу, испитаници са више радног искуства (>8 год.).

На графикону 9 приказано је учешће испитаника према искуству на тренутној позицији.

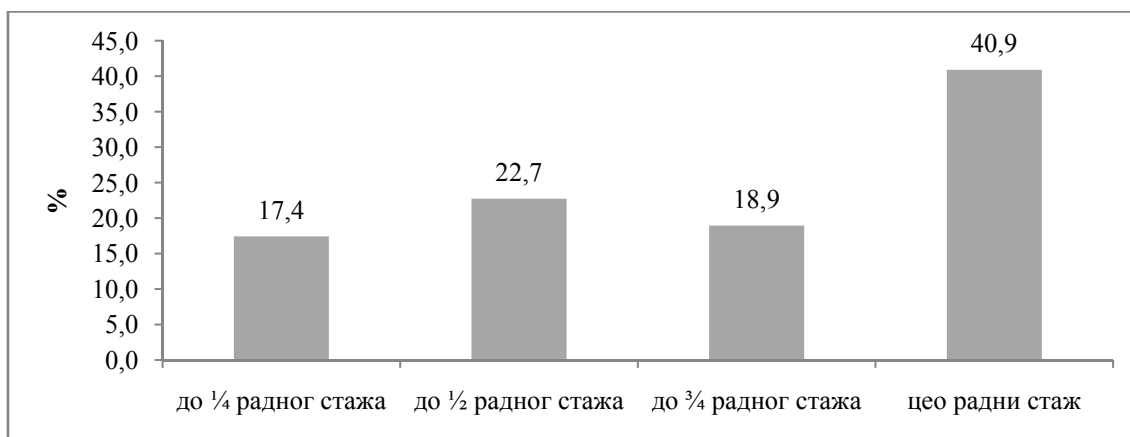


Графикон 9. Распоред испитаника према дужини радног искуства

Види се да је највеће учешће испитаника са три године радног стажа на тренутној позицији. Најмање учешће имају испитаници са 30 година радног искуства на тренутној позицији.

На основу овако прикупљених и представљених података конструисана је варијабла „Радно искуство“, која ће бити коришћена у статистичким тестовима и анализама.

У циљу анализе дужине боравка на тренутном радном месту, приступило се утврђивању односа дужине радног искуства на тренутној позицији (Радно искуство) и укупне дужине радног стажа (Радни стаж). За потребе ове анализе извршена је трансформација изворних података. Трансформација је урађена наредбом *Transform>Compute* уз избор варијабли „Радно искуство“ и „Радни стаж“, на чије вредности је употребљена математичке операције дељења. Таквим поступком добијена је нова варијабла, названа „Дужина боравка на истом радном месту“. Овако трансформисани подаци су распоређени у четири класе, при чему свака класа представља интервал ширине 25%. Разврставање података у класе урађено је наредбом *Transform >Visual binning > Make cutpoints > Equal_Percentiles_based on scanned cases*. Опис ове варијабле дат је на графикону 10.



Графикон 10. Распоред испитаника према односу дужине боравка на истом радном месту и укупног радног стажа

На основу графикона 10, уочљиво је да преко 40% испитаника готово цело радни стаж проведе на истом радном месту. Остали испитаници су провели на садашњем радном месту до $\frac{1}{4}$ од укупног радног стажа, са учешћем 17,4%, до $\frac{1}{2}$ од укупног радног стажа (22,7%) и до $\frac{3}{4}$ од укупне дужине радног стажа (18,9%).

Анализом резултата, представљеним на графикону 10, уочљиво је да испитаници дуго времена бораве на једном радном месту и на истој позицији у оквиру систематизације радних места у предузећу. Дуг боравак на истој позицији у предузећу, посебно код инжењера, утиче на уску специјализацију запослених. Овај елемент организације утиче да се ствара „ефекта силоса“, где стручњаци остају заробљени у оквиру своје пословне функције, без могућности да допринесу иновативним идејама и унапређењу пословања предузећа.

5.3. СТАВОВИ ИСПИТАНИКА О ЗНАЧАЈУ ПОСЛОВНИХ ДЕЛАТНОСТИ И АКТИВНОСТИ НА МОГУЋНОСТИ УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА ШУМАРСТВА И ЗАШТИТЕ ПРИРОДЕ

Процена значаја пословних делатности и активности извршена је на основу ставова испитаника у односу на пето питање из II дела анкетног упитника. Испитаници су вредновали значај 15 предложених пословних делатности и активности за унапређења пословања предузећа, на десетостепеној скали. У табели 8 приказан је опис прикупљених података за сваку пословну делатност и активност.

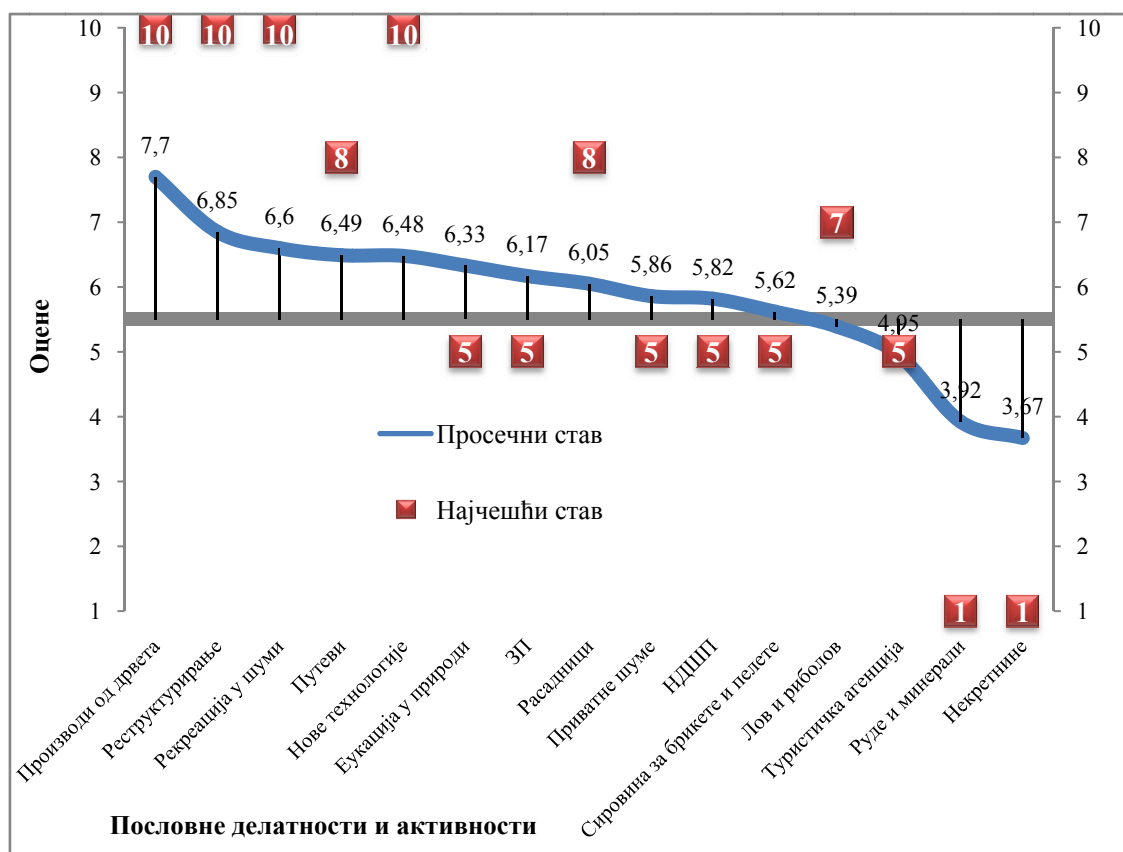
Табела 8. Ставови испитаника о значају пословних делатности и активности за унапређење пословања предузећа

Р.бр. питања	Назив пословне делатности и активности	Број одговора		АС	M _o	СД	Мин	Макс
		Важни	Недостајући					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.1.	Производња сировине за биомасу (брикет/пелет)	129	8	5,62	5	2,73	1	10
5.2.	Производња дрвета	132	5	7,70	10	2,37	1	10
5.3.	Сакупљање, прерада и продаја недрвних шумских производа (НДШП - печурке, лековито биље, шумски плодови и друго),	133	4	5,82	5	2,63	1	10
5.4.	Увођење и примена нових технолог./харвестери, процесори, ГИС алати и др.	126	11	6,48	10	2,79	1	10
5.5.	Реструктурирање предузећа по принципима тржишне економије и профитабилности	119	18	6,85	10	2,59	1	10
5.6.	Лов и/или риболов	132	5	5,39	7	2,71	1	10
5.7.	Послови са некретнинама	123	14	3,67	1	2,67	1	10
5.8.	Организација тур. путовања (тур. агенција)	130	7	4,95	5	2,89	1	10
5.9.	Стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама,	130	7	5,86	5	2,65	1	10
5.10.	Понуда едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и слично	133	4	6,33	5	2,71	1	10
5.11.	Понуда рекреације у природи, пешачке стазе, стазе здравља, места за пикник, бицикличке стазе	134	3	6,60	10	2,59	1	10
5.12.	Експлоатација руда и минерала	121	16	3,92	1	2,68	1	10
5.13.	Расадничка производња	132	5	6,05	8	2,69	1	10
5.14.	Изградња шумских путева	132	5	6,49	8	2,63	1	10
5.15.	Заштита природе - повећање површине заштићених подручја	133	4	6,17	5	2,59	1	10

АС - Аритметичка средина; M_o - Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

Просечна и најчешћа вредност става испитаника за сваки од предложених пословних делатности и активности приказане су на графикону 11. Просечни ставови дати су у опадајућем низу. На примарној ординати, приказан је просечни став испитаника - у опадајућем низу. На секундарној ординати (десно) приказан је најчешћи став испитаника. Апсциса нема бројчане вредности, већ називе пословних процеса. Положај апсцисе у односу на ординату, означава средину скале (5,5), делећи скалу на два дела. У горњем делу скале, налазе се пословне делатности и активности са просечним оценама већим од 5,5 (више вредновани), а у доњем делу пословне делатности и активности са просечним оценама нижим од 5,5 (ниже вредновани).



Графикон 11. Значај пословних делатности и активности – ставови запослених

На основу графикана 11, уочљиво је да испитаници највећом просечном оценом вреднују производњу и производе од дрвета (7,70) као пословне делатности и активности које могу да унапреди пословање предузећа. Следе активности реструктурирања предузећа по принципима тржишне економије и профитабилности (6,85), понуда услуга рекреације у шуми (6,6), изградња и одржавање путева (6,49), увођење и примена нових технологија (харвестери,

процесори, ГИС алати и сл) - (6,48), понуда едукације у визиторским центрима (6,33), управљање и повећање површине заштићених подручја (6,17), расадничка производња (6,05), стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама (5,86), прикупљање и прерада недрвних шумских производа (5,82), производња сировине за брикете и пелете (5,62).

Нижим просечним оценама вредновани су следеће пословне делатности и активности: услуге лова и риболова (5,39), услуге туристичке агенција (4,95), експлоатација руда и минерала (3,92), послови са некретнинама (3,67).

На основу просечног става пословне делатности и активности могуће је сврстати у две категорије. Прва категорија представља високо вредноване пословне делатности и активности ($>5,5$), који могу да унапреде пословање предузећа. Друга категорија су пословне делатности и активности оцењени нижим просечним оценама ($<5,5$) и сврстани су у категорију ниско вреднованих пословних делатности и активности, оних који не могу да унапреде пословање предузећа.

Међутим, приликом оваквог тумачења резултата, потребно је указати и на најчешћи став (мод) испитаника. На основу најчешћег става испитаника утврђено је да поједини пословне делатности и активности, иако су према просечном ставу сврстани у ниже вредноване, према најчешћем ставу могуће их је сврстати у пословне који су високо (повољно) оцењени у смислу да могу да унапреде пословање предузећа. Због тога је оправдано пословне делатности и активности који су према оба критеријума, просечни став и већински став, вредновани са оценама нижим до 5,5 сврстати у категорију – ниже вреднованих пословних процеса. Такви пословне делатности и активности су: услуге туристичке агенције (АС 4,95; M_0 5), експлоатација руда и минерала (АС 3,92; M_0 1) и послови с некретнинама (АС 3,67; M_0 1).

На основу уједначеног става, према критеријуму просечни став испитаника и већински став испитаника, утврђено је да пословне делатности и активности који се односе на услуге (пословање) туристичке агенције, експлоатацију руда и минерала и послове с некретнинама нису погодне за унапређење пословање предузећа.

На основу овако анализираних резултата, ставови испитаника могу се тумачити као тежња да се пословање предузећа ослони на производне и услужне активности које су уско везани за основну делатност ЈПШЗП (производња дрвета, заштита и унапређење шума) уз одговарајућа унапређења у организацији пословања, инфраструктури и сталном улагању у нове технологије. Послови који нису директно везани за основну делатност предузећа не сматрају се погодним за унапређење пословања предузећа. Такви послови су рад туристичке агенције, експлоатација руда и минерала и послови с некретнинама.

5.3.1. Разлике у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности за унапређење пословања предузећа

На основу претходно приказаних анализа ставова испитаника о значају пословних делатности и активности, утврђено је да постоје разлике у просечном ставу испитаника и већинском ставу испитаника. Уочене разлике утицале су на тумачење резултата у смислу да су поједине пословне делатности и активности, иако према просечном ставу ниже вредноване, тек на основу већинског става сврстани у високо вредноване послове, на основу чега им је додељено значење да могу да унапреде пословање предузећа. У циљу утврђивања да ли су такве разлике условљене и неких другим критеријумима, приступило се тестирању разлика у ставовима испитаника различитих група. Одабрани су следећи критеријуми за разврставања испитаника у групе:

- демографских карактеристика испитаника („пол“, „старост“, „радни стаж“, „ратно искуство“);
- „похађање семинара професионалне обуке“;
- предузетнички ставови и мотиви запослених - „предузимљивост запослених“.

Подаци о ставовима испитаника о значају пословних процеса, тестирани су тестовима разлика за две групе испитаника. Коришћен је *Mann-Whitney U* тест. Поред овог теста, како би се одредио интензитет разлика, приступило се избору просечних (АС) и најчешћих (M_0) ставова испитаника (колоне 5-8). Подаци су изабрани командом „Data>Split file>Compare groups“. Подела у независне групе вршена је у зависности од варијабле.

За варијаблу „Пол“, подела је вршена у две групе – мушкарци и жене.

За варијаблу „Старост“ подела је извршена у односу на медијану узорка (44), на млађе (<44 год.) и старије (>44 год.).

За варијаблу „Радни стаж“ (укупна дужина радног стажа) подела је извршена на основу медијане узорка (15), на испитаника са више (>15 год.) и мање (<15 год.) радног стажа.

За варијаблу „Радно искуство“, подела је вршена на основу медијане узорка (8), на испитаника са више (>8 год.) и мање (<8 год.) радног искуства на тренутној позицији.

Варијабла „Похађање семинара професионалне обуке“ добијена је трансформацијом података о учешћу испитаника на семинарима професионалне обуке. Подаци о учесталости похађања семинара професионалне обуке трансформисани су у бинарну варијаблу са исходом: похађају и не похађају (графикон 17).

За варијаблу „Предузимљивост запослених“ подела је вршена на групу испитаника који су исказали позитивне предузетничке карактеристике (предузимљиви) и групу испитаника који нису исказали позитивне предузетничке карактеристике (нису предузимљиви). Варијабла „Предузимљивост запослених“ конструисана је трансформацијом подскеале „Предузетнички ставови и мотиви запослених“ (табела 19). Опис варијабле „Предузимљивост запослених“ дат је у табели 20.

5.3.1.1. Критеријум пол

Разлике у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности према критеријуму „Пол“ тестирани су *Mann-Whitney U* тестом (табела 9).

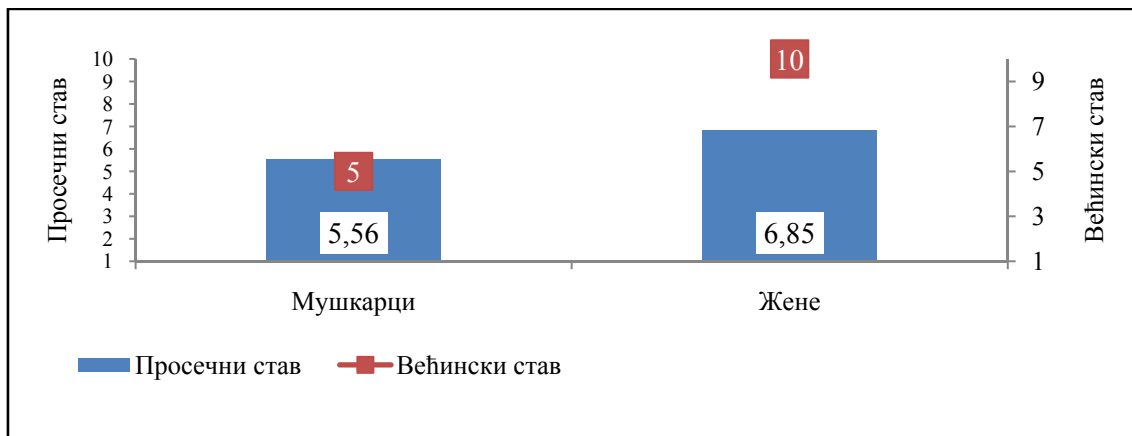
На основу вредности теста ($Z=-2,303$; $p=0,021$), утврђено је да се мушкарци и жене статистички значајно разликују у ставовима о значају стручно техничких и саветодавних послова у приватним шумама, као пословној активности која може да унапреди пословање предузећа.

Табела 9. Тестови разлика у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности – критеријум пол

Пословне делатности и активности	Вредност теста			Ставови испитаника			
	Mann-Whitney U	Z	Sig.	Мушки		Женски	
				АС	М _о	АС	М _о
1	2	3	4	5	6	7	8
Производња биомасе (брикети, пелети)	1527,500	-0,294	0,769	5,60	5	5,76	5 ^a
Производња дрвета	1315,500	-1,860	0,063	7,59	10	8,37	10
Сакупљање, прерада и продаја НДШП (печурке, лековито биље, шумски плодови и друго),	1574,000	-0,555	0,579	5,76	5	5,97	6 ^a
Увођење и примена нових технолог./харвестери, процесори, ГИС алати и друго	1459,000	-0,242	0,809	6,48	10	6,52	6
Реструктурирање предузећа по принципима тржишне економије и профитабилности	1217,000	-0,465	0,642	6,96	10	6,62	10
Лов и/или риболов	1571,000	-0,159	0,874	5,33	3	5,39	7
Послови са некретнинама	1342,500	-0,227	0,821	3,58	1	4,03	1
Организација тур. путовања (туристичка агенција),	1530,000	-0,033	0,973	4,94	5	5,00	1
Стручно тех. и саветодавни послови у прив. шум.	1147,500	-2,303	0,021*	5,56	5	6,85	10
Понуда едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и слично	1295,000	-1,721	0,085	6,08	5	7,06	9
Понуда рекреације у природи, пешачке стазе, стазе здравља, места за пикник, бицикличке стазе	1443,500	-1,167	0,243	6,44	5	7,00	9
Експлоатација руда и минерала	1285,500	-,211	0,833	3,86	1	3,90	1
Расадничка производња	1393,000	-1,423	0,155	5,87	8	6,66	5
Изградња шумских путева	1382,500	-1,175	0,240	6,43	8	6,91	8
Заштита природе - повећање површине ЗП	1466,500	-0,965	0,334	6,11	5	6,53	10

Извор: оригинал

На основу просечних вредности ставова, уочљиво је да жене стручно техничким и саветодавним пословима у приватним шумама дају већи значај (6,85) у односу на мушкарце (5,56). Ако се у обзир узме и најчешћи став, на основу вредности мода, уочљиво је да већина жена највећим оценама (10) вреднује стручно-техничке и саветодавне послове у приватним шумама. На графикону 12 илустроване су статистички значајне разлике у ставовима испитаника. На примарној ординати (лево) дати су просечни ставови испитаника, а на секундарној ординати (десно), већински ставови испитаника.



Графикон 12. Разлике у ставовима испитаника о значају пружања услуга ПВШ – критеријум пол

Овакве анализе резултата указују да се може очекивати бољи допринос жена у стручно-техничким и саветодавним пословима власницима приватних шума.

5.3.1.2. Критеријум старост

Разлике у ставовима испитаника о значају пословних процеса за унапређење пословања предузећа према критеријуму „Старост“ испитаника, тестирана је *Mann-Whitney U* тестом (табела 10).

Табела 10. Тест разлика у ставовима запослених о значају пословних процеса – критеријум старост

Пословни процеси	Вредност теста			Ставови испитаника			
	<i>Mann-Whitney U</i>	Z	Sig.	Млађи <44 год		Старији >44 год	
				АС	М _o	АС	М _o
1	2	3	4	5	6	7	8
Производња биомасе (брикети, пелети)	1629,000	-1,473	0,141	5,95	5	5,32	3
Производња дрвета	1713,500	-1,491	0,136	7,97	10	7,63	10
Сакупљање, прерада и продаја недрвних шумских производа (печурке, лековито биље, шумски плодови и друго)	1536,000	-2,454	0,014*	6,37	6	5,27	5
Увођење и примена нових технологија/харвестери, процесори, ГИС алати и друго	1522,500	-1,592	0,111	6,86	8	6,08	7
Реструктурирање предузећа по принципима тржишне економије и профитабилности	1323,000	-1,725	0,084	7,25	10	6,48	10
Лов и/или риболов	1679,500	-1,632	0,103	5,80	3	4,88	5
Послови са некретнинама	1658,000	-0,428	0,669	3,78	3	3,59	1
Организација туристичких путовања (туристичка агенција)	1419,500	-2,652	0,008*	5,64	5	4,23	1
Стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама	1452,500	-2,487	0,013*	6,46	10	5,30	5
Понуда едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и слично	1654,000	-1,895	0,058	6,77	9	5,88	5
Понуда рекреације у природи, пешачке стазе, стазе здравља, места за пикник, бицикличке стазе	1619,500	-2,188	0,029*	7,07	10	6,08	5
Експлоатација руда и минерала	1438,500	-1,353	0,176	4,24	1	3,47	1
Расадничка производња	1508,500	-2,459	0,014*	6,67	8	5,46	5
Изградња шумских путева	1536,000	-2,327	0,020*	7,03	10	6,05	5
Заштита природе - повећање површине заштићених подручја	1736,500	-1,487	0,137	6,58	10	5,88	5

Варијабла за груписање: Старост (медијана); АС - Аритметичка средина; М_o - Мод; * p≤0,05

Извор: оригинал

На основу вредности теста утврђено је да постоје статистички значајне разлике у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности на унапређење пословања предузећа према варијабли „Старост“.

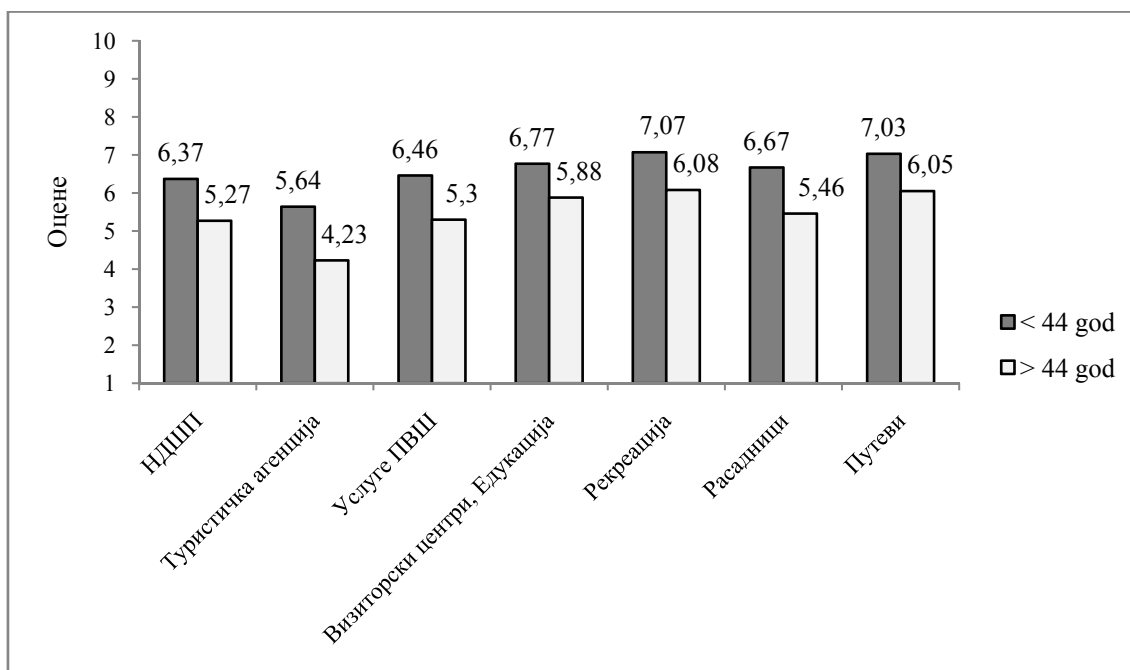
Разлике су утврђене за следеће пословне процесе:

- рад туристичке агенције ($Z=-2,652$; $p=0,008$);
- стручно-технички и саветодавни послови у приватним шумама ($Z=-2,487$, $p=0,013$);
- понуда рекреације у природи ($Z=-2,188$; $p=0,029$);
- расадничка производња ($Z=-2,459$; $p=0,014$);
- изградња шумских путева ($Z=-2,327$; $p=0,020$).

За делатност понуда едукације у визиторским центрима утврђено је да се са нешто нижом вероватноћом (94,2%), могу констатовати разлике у ставовима испитаника према варијабли „Старост“.

На основу просечних вредности ставова испитаника, утврђено је да млађи испитаници већим просечним оценама вреднују значај пословних процеса за унапређење пословања предузећа. Анализе таквих ставова могу се тумачити већом способност млађих испитаника да препознају пословне шансе, што је позитивна предузетничка карактеристика.

Просечне вредности ставова за које су утврђене статистички значајне разлике илустровани су на графикону 13.



Графикон 13. Разлике у ставовима испитаника о пословним делатностима и активностима - критеријум старост

На основу просечних и већинских ставова испитаника утврђено је да постоје статистички значајне разлике у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности на унапређење пословања предузећа, и да млађи испитаници већи значај дају како производним делатностима („Сакупљање, прерада и продаја НДШП“ и „Расадничка производња“) тако и услужним делатностима („Рад туристичке агенције“; „Стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама“; „Рекреација и едукација и визиторским центрима у природи“; „Изградња и одржавање путне инфраструктуре“). Старији испитаници сматрају да „Сакупљање, прерада и продаја НДШП“; „Рад туристичке агенције“ и „Стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама“ не могу да унапреде пословање преузеће.

Констатовани су супротстављени ставови о значају пословних процеса за унапређење пословања предузећа, између млађих и старијих испитаника, и то за следећа пословне процесе: „Сакупљање, прерада и продаја НДШП“; „Рад туристичке агенције“; „Стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама“ и „Расадничка производња“. Овакви ставови могу да се објасне позитивнијим предузетничким карактеристикама млађих испитаника.

5.3.1.3. Критеријум укупна дужина радног стажа

У циљу утврђивања разлика у ставовима испитаника различите дужине радног стажа о значају пословних процеса коришћен је *Mann-Whitney U* тестом (табела 11). На основу вредности теста утврђено је да постоје статистички значајне разлике у ставовима испитаника о значају пословних процеса на унапређење пословања предузећа према критеријуму старост.

Утврђене су разлике у ставовима испитаника за следеће пословне делатности и активности:

- сакупљање, прерада и продаја недрвних шумских производа ($Z=-2,075$; $p=0,038$);
- лов и риболов ($Z=-2,319$; $p=0,020$);
- рад туристичке агенције ($Z=-2,473$; $p=0,013$);
- понуда рекреације у природи ($Z=-2,473$; $p=0,013$);
- расадничка производња ($Z=-2,330$; $p=0,020$).

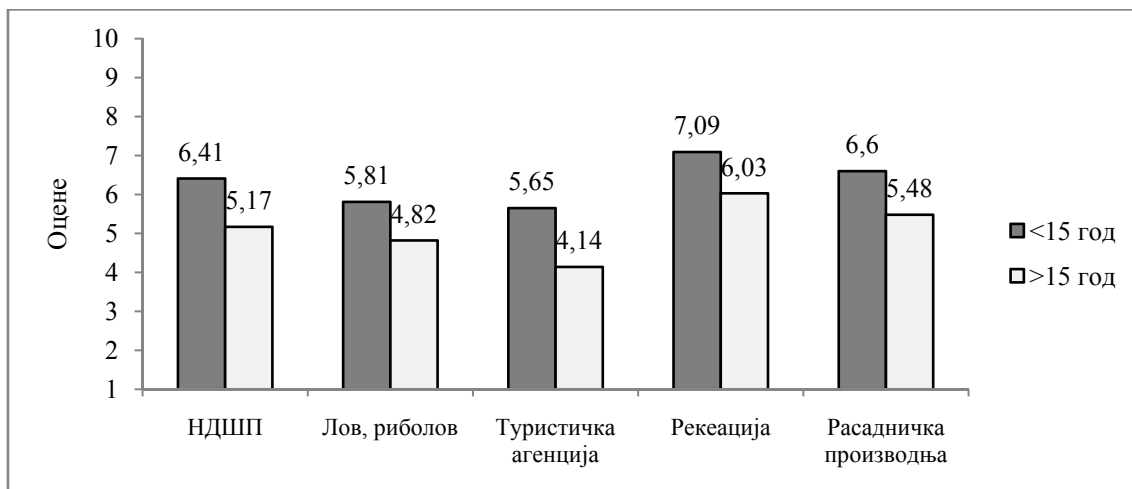
Табела 11. Тест разлика у ставовима испитаника о значају пословних процеса - критеријум радни стаж

Пословне делатности и активности	Вредност теста			Ставови испитаника			
	Mann-Whitney U	Z	Sig.	Краћи радни стаж ≤15 год		Дужи радни стаж >15 год	
				AC	M ₀	AC	M ₀
1	2	3	4	5	6	7	8
Производња биомасе (брикети, пелети)	930,500	-0,760	0,447	5,88	5	5,39	5
Производња дрвета	1047,500	-0,202	0,840	8,06	10	7,52	10
Сакупљање, прерада и продаја недрвних шумских производа (печурке, лековито биље, шумски плодови и друго)	827,000	-2,075	0,038*	6,41	10	5,17	5
Увођење и примена нових технологија/харвестери, процесори, ГИС алати и друго	960,500	-,786	0,432	7,00	10	5,88	9
Реструктурирање предузећа по принципима тржишне економије и профитабилности	767,000	-1,310	0,190	7,42	10	6,27	5
Лов и/или риболов	761,500	-2,319	0,020*	5,81	6	4,82	3
Послови са некретнинама	887,000	-,351	0,725	3,76	1	3,60	1
Организација туристичких путовања (туристичка агенција)	680,500	-2,953	0,003*	5,65	5	4,14	1
Стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама	869,500	-1,487	0,137	6,24	5	5,50	4
Понуда едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и слично	863,500	-1,733	0,083	6,71	9	5,90	5
Понуда рекреације у природи, пешачке стазе, стазе здравља, места за пикник, бицикличке стазе	789,500	-2,473	0,013*	7,09	10	6,03	5
Експлоатација руда и минерала	722,000	-1,621	0,105	4,31	1	3,35	1
Расадничка производња	798,500	-2,330	0,020*	6,60	8	5,48	5
Изградња шумских путева	966,500	-0,866	0,386	6,77	10	6,30	8
Заштита природе - повећање површине заштићених подручја	984,500	-0,954	0,340	6,45	10	5,98	8

Варијабла за груписање: Радни стаж (медијана); AC - Аритметичка средина; M₀ - Мод; *статистичка значајност p≤0,05

Извор: оригинал

Просечне вредности ставова за које су утврђене статистички значајне разлике илустроване су на графикану 14.



Графикон 14. Разлике у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности - критеријум радни стаж

На основу разлика у ставовима, који су приказани на графикону 14, уочљиво је да испитаници са краћим радним стажом већи значај придају свим издвојеним пословним делатностима и активностима, док испитаници са дужим радним стажом сматрају да „Сакупљање, прерада и продаја НДШП“; „Лов и риболов“; „Рад туристичке агенције“ и „Расадничка производња“ не могу да унапреде пословање предузећа.

Ово указује да укупна дужина радног стажа утиче на ставове испитаника о значају пословних делатности за унапређење пословања предузећа.

5.3.1.4. Критеријум радно искуство

Разлике у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности за унапређење пословања предузећа према критеријуму „Радно искуство“ испитаника, тестиране су *Mann-Whitney U* тестом (табела 12).

Табела 12. Тест разлика у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности – критеријум радно искуство

Пословне делатности и активности	Вредности теста			Ставови испитаника			
	Mann-Whitney U	Z	Sig.	Краће искуство < 8 год		Дуже искуство > 8 год	
				АС	М ₀	АС	М ₀
1	2	3	4	5	6	7	8
Производња биомасе (брикети, пелети)	1782,500	-0,681	0,496	5,75	5	5,47	3
Производња дрвета	1942,000	-0,365	0,715	7,84	10	7,78	10
Сакупљање, прерада и продаја недрвних шумских производа (печурке, лековито биље, шумски плодови и друго)	1571,500	-2,284	0,022*	6,29	10	5,27	5
Увођење и примена нових технологија/харвестери, процесори, ГИС алати и друго	1720,500	-,521	0,602	6,63	10	6,32	10
Реструктурирање предузећа по принципима тржишне економије и профитабилности	1370,500	-1,520	0,129	7,21	10	6,44	10
Лов и/или риболов	1763,500	-1,197	0,231	5,70	2	5,10	3
Послови са некретнинама	1658,500	-,524	0,600	3,66	1	3,76	1
Организација туристичких путовања (туристичка агенција)	1663,000	-1,417	0,156	5,36	5	4,59	1
Стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама	1916,000	-,135	0,893	5,90	4	5,93	5
Понуда едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и слично	1877,000	-,801	0,423	6,54	9	6,20	5
Понуда рекреације у природи, пешачке стазе, стазе здравља, места за пикник, бициклистичке стазе	1624,000	-2,140	0,032*	7,13	10	6,15	5
Експлоатација руда и минерала	1404,000	-1,684	0,092	4,25	1	3,43	1
Расадничка производња	1918,000	-0,428	0,669	6,21	8	5,97	5
Изградња шумских путева	1953,000	-0,292	0,771	6,61	9	6,51	5
Заштита природе - повећање површине заштићених подручја	1969,000	-0,377	0,706	6,35	10	6,16	5

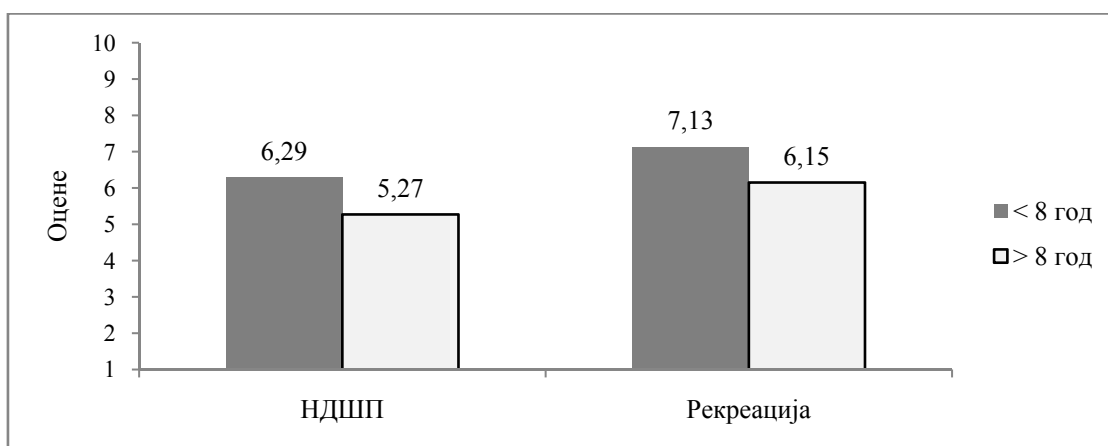
Варијабла за груписање: Радно искуство (медијана); АС - Аритметичка средина, М₀ - Мод; *статистичка значајност - $p \leq 0,05$

Извор: оригинал

На основу вредности теста, утврђено је да постоје статистички значајне разлике у ставовима испитаника о значају пословних делатности и активности на унапређење пословања предузећа према варијабли „Радно искуство“:

- Сакупљање, прерада и продаја НДШП ($Z=-2,284$; $p=0,022$);
- Понуда рекреације у природи ($Z=-2,140$; $p=0,032$).

Просечне вредности ставова за које је утврђене статистички значајне разлике илустровани су на графикону 15.



Графикон 15. Разлике у ставовима испитаника о пословним делатностима и активностима, критеријум – радно искуство

Констатовано је да испитаници са краћим радним искуством на тренутној позицији сматрају да производне (НДШП) и услужне делатности (Понуда рекреација у природи) могу да унапреде пословање предузећа. Испитаници са дужим радним искуством сматрају да услужне делатности (Понуда рекреације у природи) могу да унапреде пословање предузећа.

5.3.1.5. Критеријум похађање семинара

У циљу утврђивања разлика у ставовима испитаника о значају пословних процеса, према критеријуму похађање семинара професионалне обуке, приступило се тестирању података *Mann-Whitney U* тестом. Подаци о учесталости похађања семинара дати су на графикону 17.

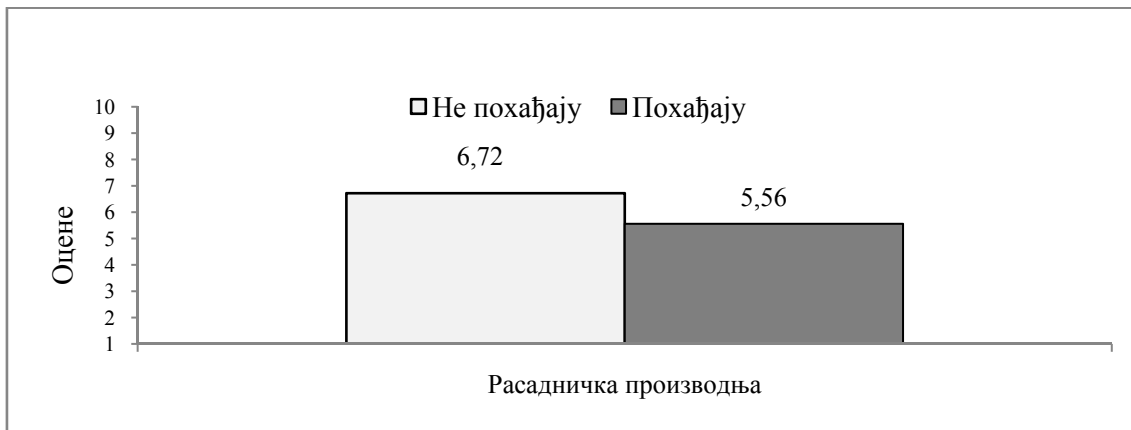
Ови подаци су трансформисани у нову варијаблу („Похађање семинара“) са бинарним исходом и вредностима 0 и 1. Свим испитаницима који нису похађали семинаре професионалне обуке у последњих годину дана додељена је вредност 0, а испитаницима који су похађали семинаре, додељена је вредност 1. Опис резултата теста дат је у табели 13.

Табела 13. Тест разлика у ставовима о значају пословних делатности и активности, критеријум – похађање семинара

Пословне делатности и активности	Вредности теста			Не похађају		Похађају	
	Mann-Whitney U	Z	Sig.	AC	M ₀	AC	M ₀
				5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
Производња биомасе (брикети, пелети)	1910,000	-0,110	0,912	5,61	5	5,52	5
Производња дрвета	1880,000	-0,734	0,463	7,90	10	7,66	10
Сакупљање, прерада и продаја НДШП	1930,500	-0,640	0,522	5,95	5	5,59	3
Увођење и примена нових технологија/ харвестери, процесори, ГИС алати и друго	1707,500	-0,700	0,484	6,25	8	6,60	10
Реструктурирање предузећа по принципима тржишне економије и профитабилности	1502,000	-0,788	0,431	6,63	10	6,94	10
Лов и/или риболов	1974,000	-0,270	0,787	5,53	7	5,39	3
Послови са некретнинама	1550,500	-1,209	0,227	3,94	1	3,48	1
Организација турист. путовања (турист. аген.)	1894,000	-0,358	0,720	4,89	5	5,14	5
Стручно-технички и саветодавни послови у приватним шумама	1760,500	-0,986	0,324	5,63	5	6,09	5
Понуда едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и слично	1875,000	-0,879	0,380	6,21	5	6,51	10
Понуда рекреације у природи, пешачке стазе, стазе здравља, места за пикник, бицикл. стазе	1930,500	-0,744	0,457	6,52	9	6,82	10
Експлоатација руда и минерала	1387,000	-1,809	0,070	4,35	1	3,58	1
Расадничка производња	1506,000	-2,497	0,013*	6,72	8	5,56	5
Изградња шумских путева	1656,500	-1,825	0,068	6,95	10	6,16	7
Заштита природе - повећање површине ЗП	1820,500	-1,187	0,235	6,48	5	5,99	7

Извор: оригинал

Уочљиво је да вредност и статистичка значајност теста ($Z=-2,497$; $p=0,013$) указују да постоје статистички значајне разлике у ставовима испитаника о расадничкој производњи као делатности која може да унапреди пословање предузећа. Утврђени су и просечни ставови испитаника о пословним процесима где су констатована статистички значајне разлике. На графикону 16 илустроване су статистички значајне разлике у ставовима испитаника о пословним делатностима и активностима, према критеријуму „Похађање семинара професионалне обуке“.



Графикон 16. Разлике у ставовима испитаника о пословним делатности и активностима - критеријум похађање семинара професионалне обуке

Уочљиво је да испитаници који не похађају семинаре повољније вреднују расадничку производњу. Овакво тумачење није било могуће проверити у доступној литератури, те се може сматрати да испитаници који не похађају семинаре професионалне обуке највише ослањају на лична искуства, као и на размену искустава међу колегама. Што значи да они који не похађају семинаре професионалне обуке избор пословних делатности и активност базирају на личним искуствима. Испитаници који похађају семинаре професионалне обуке не сматрају расадничарство као погодну делатност, што може бити последица уске специјализације испитаника који су фокусирани једино на послове којима се тренутно баве.

5.4. СТАВОВИ ИСПИТАНИКА О ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЕЛЕМЕНТИМА

Ставови испитаника о организационим елементима прикупљени су питањима из III, IV, V, VI и VII дела анкетног упитника. Испитаници су вредновали 53 тврдње и питања о:

- потребама за професионалном обуком (6 питања);
- пословном окружењу (8 питања);
- размени и квалитету информација (7 питања);
- предузетничким ставовима и мотивима запослених (5 питања);
- подршци руководства предузетништву (10 питања);
- радној аутономији запослених (7 питања);
- систему награђивања запослених (7 питања);
- расположивости радног времена (3 питања).

Свака од издвојених група питања и тврдњи представља варијаблу која је коришћена у корелационим и регресионим анализама. Описи прикупљених података и анализе ставова испитаника, дати су у наредним поглављима.

5.5. ПРОЦЕНА ПОТРЕБА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНОМ ОБУКОМ

Процена потреба за професионалном обуком обухваћена је III делом анкетног упитника, питањима од броја 7.1. до 7.6. У погледу потреба за професионалном обуком испитаници су имали могућност да вреднују шест различитих врста професионалне обуке, на петостепеној Ликертовој скали.

Одговори за сваку од предложених професионалних обука приказани су у табели 14.

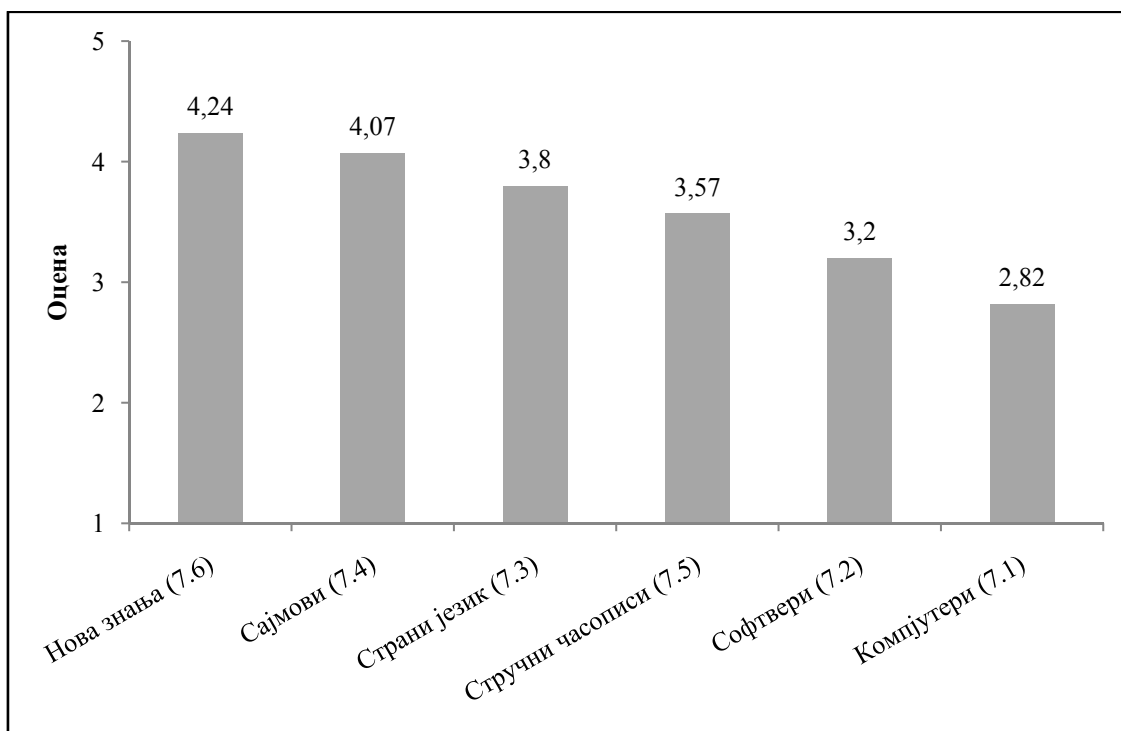
Табела 14. Ставови испитаника о потребама за професионалном обуком

Р.бр. питања	Оцените где вам недостаје професионална едукација?	Број одговора		АС	M _o	СД	Мин	Макс
		Важећи	Недостају					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.1	обука за рад с компјутерима	130	7	2,82	1	1,488	1	5
7.2	обука за рад са комп. програмима	128	9	3,20	3	1,257	1	5
7.3	часови страног језика	132	5	3,80	5	1,294	1	5
7.4	посете сајмовима и семинарима	136	1	4,07	5	1,143	1	5
7.5	стручни часописи	135	2	3,57	4	1,162	1	5
7.6	новија знања из области којом се бавите	135	2	4,24	5	0,996	1	5

AS - Аритметичка средина; M_e - Медијана; M_o - Мод; SD - Стандардна девијација; Min - Минимална вредност; Max - максимална вредност

Извор: оригинал

На основу просечних вредности потребе за професионалном обуком илустроване је на графикону 17, у опадајућем редоследу.



Графикон 17. Потребе за професионалном обуком

Уочљиво је да испитаницима највише недостају новија знања из области којом се баве у оквиру својих радних задатака (4,24). Најмање потребе су изражене за обуку за рад са компјутерским програмима, односно софтверима (3,2) и компјутерима (2,82).

Овакви ставови испитаника могу се тумачити тежњом за уском специјализацијом у оквиру редовних делатности, које већ обављају. С обзиром да испитаницима обука за рад на компјутерима најмање недостаје, може се претпоставити да испитаници користе персоналне компјутере и одговарајуће софтвере, те да тежња ка уској специјализацији не мора нужно да ограничава развој интрапредузетништва запослених.

5.5.1. Учесталост похађања семинара професионалне обуке

Подаци о учесталости похађања семинара професионалне обуке прикупљени су 6. питањем из III дела анкетног упитника. Опис прикупљених података дат је у табели 15.

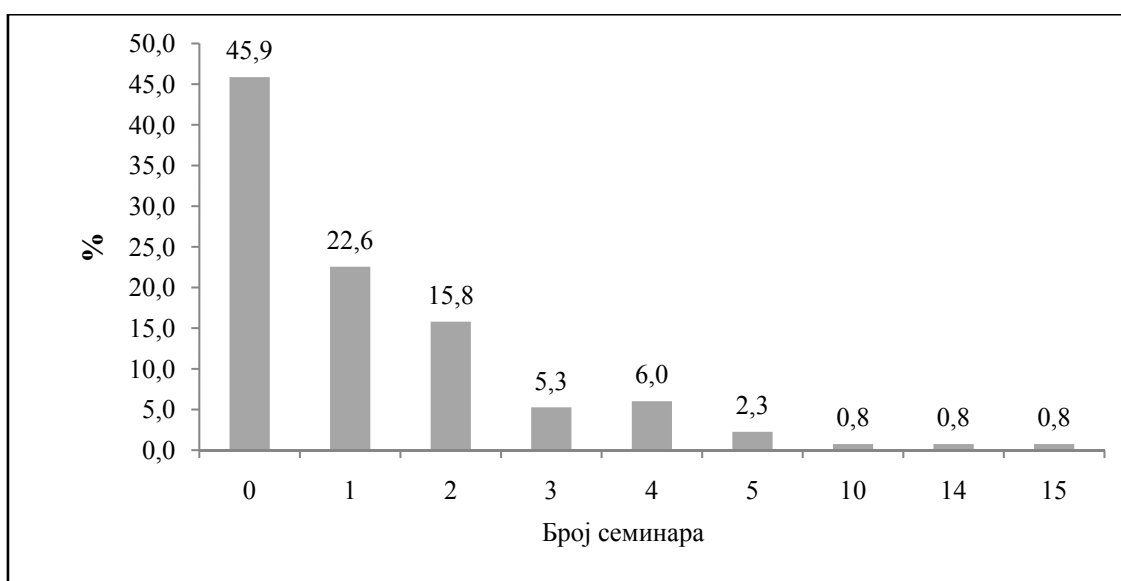
Табела 15. Учесталост похађања семинара професионалне обуке - статистик

Р.бр. питања	На колико професионалних семинара, радионица, сајмова, тренинга или обука сте учествовали у последњих годину дана?							
	Број одговора		АС	M _e	M _o	СД	Мин	Макс
	Важени	Недостајући						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	133	4	1,35	1,00	0	2,236	0	15

АС - Аритметичка средина; M_e Медијана; M_o Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

Утврђено је да су испитаници у претходних годину дана похађали до 15 семинара професионалне обуке. Одговор на питање понудило је 133 испитаника или 97% испитаника у узорку. Распоред похађања семинара дат је на графикону 18.



Графикон 18. Учесталост похађања семинара професионалне обуке

Највеће је учешће испитаника (45,9%) који нису похађали семинаре професионалне обуке, што не представља подстицај интрапредузетништву запослених. Од испитаника који су похађали семинаре, највеће је учешће оних коју су похађали један семинар (22,6%). Следе испитаници који су похађали два семинара (15,8%), четири семинара (6,0%), три семинара (5,3%) и више од пет семинара (4,7%).

5.6. СТАВОВИ О УТИЦАЈУ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА

Подаци о ставовима испитаника о утицају пословног окружења на пословање предузећа прикупљени су на основу вредновања осам тврдњи из IV дела анкетног упитника. Опис прикупљених података дат је у табели 16.

Табела 16. Ставови испитаника о утицају пословног окружења

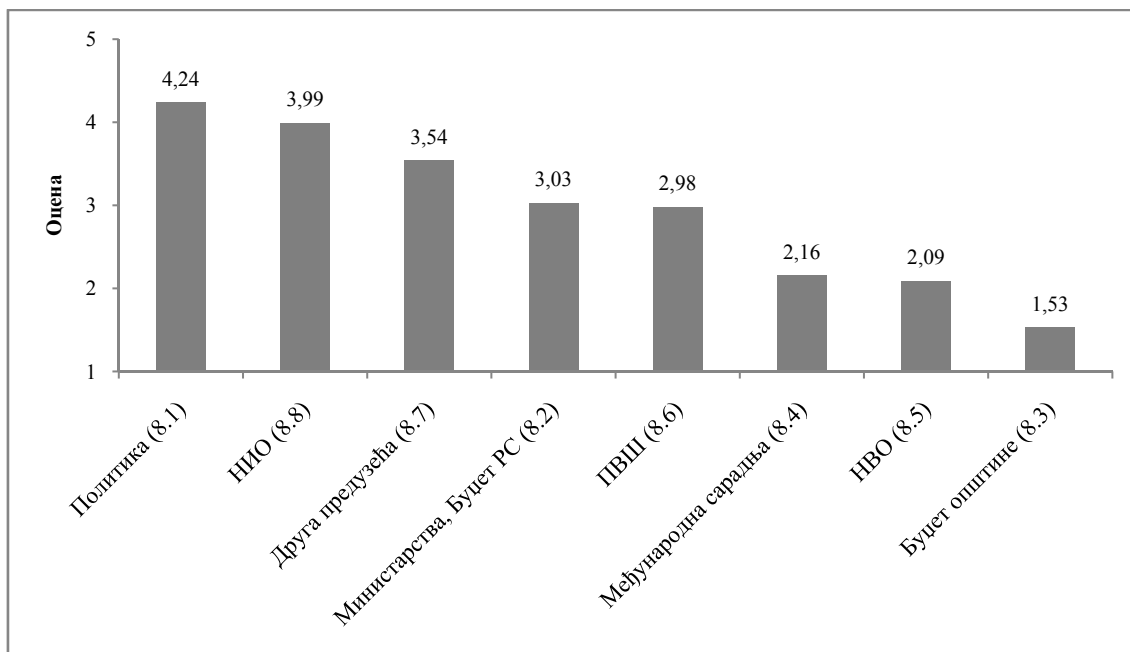
Р.бр. питања	Процените утицај пословног, политичког и институционалног окружења на могућности унапређења пословања.	Број одговора		АС	M _o	СД	Мин	Макс
		Важни	Недостају					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.1.	утицај политике и политичких организација	131	6	4,24	5	1,131	1	5
8.2.	утицај финанс. из буџет. фонда ресор. министар.	126	11	3,03	3	1,239	1	5
8.3.	утицај финанс. из буџет. фонда локалне самоуп.	128	9	1,53	1	0,939	1	5
8.4.	утицај међународних пројеката	123	14	2,16	1	1,148	1	5
8.5.	утицај НВО	131	6	2,09	1	1,099	1	5
8.6.	утицај сарадње са власницима приватних шума	132	5	2,98	3	1,229	1	5
8.7.	утицај сарадња са другим предузећа	132	5	3,54	4	1,051	1	5
8.8.	утицај сарадња са Уни., Факул. и Научним инст.	135	2	3,99	5	1,172	1	5

АС - Аритметичка средина; M_o Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

Ставови испитаника илустровани су на графикону 19, у опадајућем низу према просечној оцени.

Просечна вредност оцена (4,24) које су испитаници дали за тврдњу о утицају политике на пословање предузећа, указују да они сматрају да најјачи утицај на пословање предузећа имају политичке организације и дневна политика. Висока просечна оцена за тврдњу о утицају сарадње са универзитетима, факултетима и научним институтима (3,99) указују на јак утицај образовних и НИО на пословање предузећа. Нешто слабија просечна оцена (3,54) указује да сарадња са другим предузећима из пословног окружења, такође, али нешто слабије, утиче на пословање предузећа.



Графикон 19. Утицај пословног окружења на пословање предузећа

Средњим просечним оценама вреднован је утицај ресорних министарстава (3,03) и приватних власника шума (2,98). Најслабији утицај имају пројекти међународне сарадње (2,16), невладине организације и удружења грађана (2,09).

5.7. СТАВОВИ О РАЗМЕНИ И КВАЛИТЕТУ ИНФОРМАЦИЈА

Подаци о ставовима испитаника о размени и квалитету информација прикупљани су на основу одговора испитаника на седам тврдњи, из V дела анкетног упитника. Опис прикупљених података приказан је у табели 17.

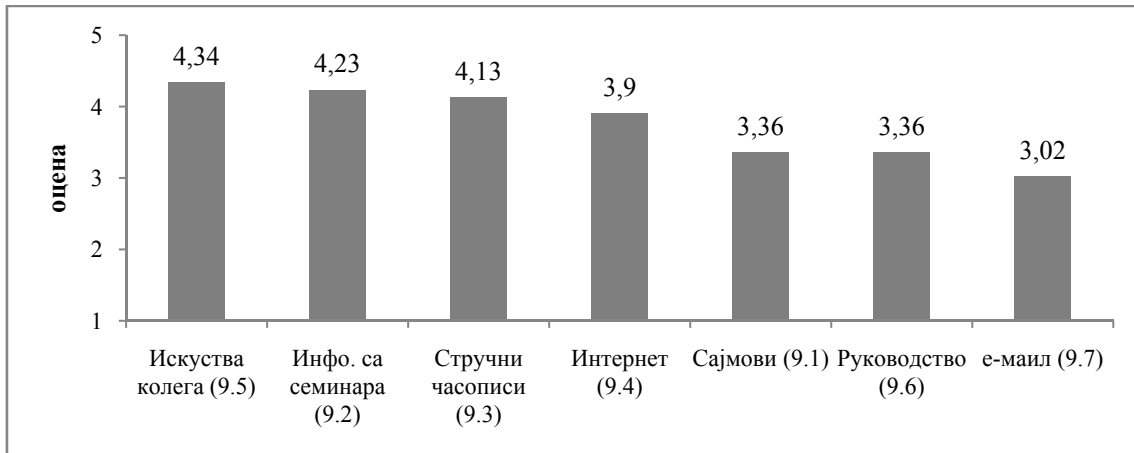
Табела 17. Ставови о размени и квалитету информација

Р. бр. питања	Оцените колико су вам важне информације добијене путем:	Број одговора		АС	M ₀	СД	Мин	Макс
		Важећи	Недостају					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1.	Сајмова	127	10	3,36	3	1,152	1	5
9.2.	Семинара	134	3	4,23	5	0,933	1	5
9.3.	Стручне литературе	132	5	4,13	4	0,868	2	5
9.4.	Интернет страница	133	4	3,90	4	0,928	1	5
9.5.	Усне информације, искуства колега	137	0	4,34	5	0,808	1	5
9.6.	Руководства предузећа	131	6	3,36	3	1,259	1	5
9.7.	Е-маил	124	13	3,02	4	1,243	1	5

АС - Аритметичка средина; M₀ - Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

Просечне вредности свих одговора илустроване су на графикону 20, у опадајућем редоследу.



Графикон 20. Размена и квалитет информација, просечне вредности

Уочљиво је да испитаници највећим просечним оценама (4,34) вреднују усмене информације којима се преносе искуства међу колегама. Најнижим просечним оценама (3,02) вредноване су информације добијене путем имејла.

Иако испитаници истичу да им је одлазак на сајмове у смислу професионалне обуке важан (други по значају, графикон 18), ипак информације добијене на истим сајмовима имају осредњи значај (3,36) за испитанике (графикон 20). Ово значи да испитаници више очекују од сајмова, у смислу професионалне обуке, него што стварно добију.

5.8. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ СТАВОВИ И МОТИВИ ЗАПОСЛЕНИХ

Процена предузетничких ставова и мотива извршена је на основу ставова испитаника на пет предложених тврдњи из VI дела анкетног упитника. Свака тврдња вреднована је на скали од 1 до 10, где је оцена 1 имала значење „најмање се слажем“, а оцена 10 – „највише се слажем“. Предузетнички ставови и мотиви приказани су у табели 18.

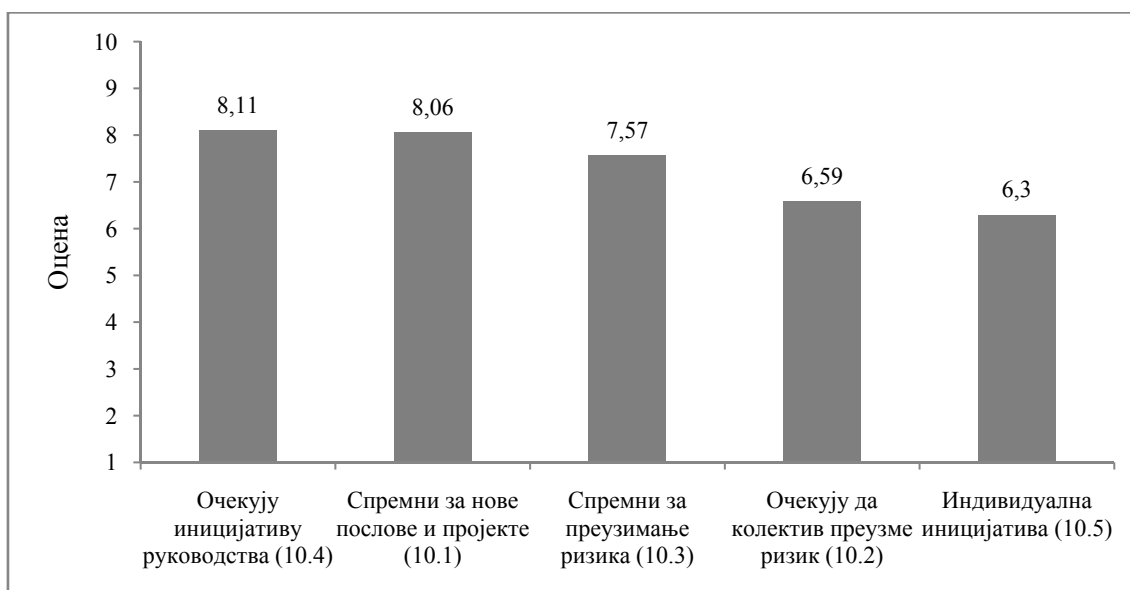
Табела 18. Предузетнички ставови и мотиви испитаника

Р. бр. питања	Оцените вашу спремност ка преузимању пословног ризика	Број одговора		АС	М _о	СД	Мин	Макс
		Важни	Неважни					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
10.1.	Себе сматрам као особу спремну да учес. у нов. проје. и посл.	133	4	8,06	10	1,953	1	10
10.2.	Приликом започ. нов. посл/ пројек. потреб. је да предуз. преу. риз.	130	7	6,59	7	2,496	1	10
10.3.	Приликом започињања нових послова и пројеката потребно је да сваки запослени преузме одговарајући степен ризика	135	2	7,57	10	2,371	1	10
10.4.	Посл. шансу потребно је прво да препозна руководице предузећа	133	4	8,11	10	2,279	1	10
10.5.	Спреман сам да предло. нове посл./проје. без обзира да ли ће се успешно реализовати	130	7	6,30	10	2,956	1	10

АС- Аритметичка средина; М_о Мод; СД- Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

Просечни ставови испитаника илустровани су на графикану 21, и дати су у опадајућем низу.



Графикон 21. Предузетнички ставови и мотиви испитаника – просечне вредности

Испитаници највећим просечним оценама вреднују став да је приликом избора пословних процеса пословну шансу потребно прво да препозна руководство предузећа (8,11). Такви ставови указују да испитаници очекују иницијативу од руководства приликом избора пословних шанси.

Запослени су изразили и високу индивидуалну предузимљивост, односно спремност да учествују у новим пословима и пројектима, као и индивидуалну спремност ка прихватању ризика пословања. Такви ставови указују на позитивне предузетничке карактеристике испитаника.

Слабијим оценама испитаници су вредновали тврдњу да је приликом започињања нових послова и пројеката потребно да предузеће преузме сав ризик. Такви ставови указују да испитаници индивидуалну одговорност стављају испред колективне, што је такође позитивна предузетничка карактеристика.

Најслабијим просечним оценама вреднована је индивидуална иницијатива, односно спремност да индивидуално предложи нове послове или пројекте, без обзира да ли ће се успешно реализовати, што указује да запослени у већем степену очекују предлоге нових послова и пројекта од стране руководства, него да самостално дају предлоге, што је сасвим очекивано у ЈП, јер руководство делегира, а запослени извршавају послове.

Овакви ставови могу се тумачити високом спремношћу испитаника да учествују у новим пословима и пројектима приликом чега у већој мери могу самостално да поднесу ризик пословања, али у условима када руководство предлаже нове послове и пројекте. Ово указује да се испитаници нису сусрели са интрапредузетничким начином пословања, где се од појединаца очекује предлагање нових послова и пројеката, али им се уједно и даје већа радна аутономија приликом извршавања таквих послова.

5.8.1. Процена утицаја на предузетничке ставове и мотиве запослених

У циљу утврђивања који фактори и како утичу на предузетничке ставове и мотиве испитаника конструисана су два бинарна логистичка регресиона модела. Први модел је коришћен за процену и предвиђање свих предвиђених предузетничких ставова и мотиве заједно, а други за процену и предвиђање спремности запослених да учествују у новим пословима и пројектима.

5.8.1.1. Модел за процену и предвиђање утицаја на предузетничке ставове и мотиве

Процену утицаја на предузетничке ставове и мотиве испитаника извршена је анализом утицаја демографских карактеристика испитаника и учесталости похађања семинара професионалне обуке. За потребе ових анализа извршена је трансформација изворних података о предузетничким ставовима и мотивима испитаника на пет тврдњи (10.1;10.2;10.3;10.4 и 10.5) из VI анкетног упитника. Ови подаци су прво упросечени на основу свих важећих одговора на пет тврдњи, односно просечне вредности свих одговора трансформисане су у јединствену скалу. Ова скала добијена је путем команде *Transform>Compute* уз коришћење одговарајуће аритметичке операције *mean*, за рачунања просека. Опис варијабле, односно подскеале дат је у табели 19.

Табела 19. Предузетнички ставови и мотиви запослених - подскала

Број одговора		АС	M _e	M _o	СД	Мин	Макс
Важећи	Недостају						
130	7	7,4231	7,6000	7,40	1,60442	1,00	10,00

АС - Аритметичка средина; M_e Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

На основу 94,89% важећих одговора, утврђена је просечна вредност ставова испитаника на потскали „Предузетнички ставови и мотиви запослених“

која износи 7,42. Овако конструисана варијабла биће коришћена у корелационим и регресионим анализама.

Друга трансформација података извршена је у циљу одређивања испитаника који исказују позитивне предузетничке карактеристике. Поступак трансформације подразумевао је да се просечне вредности на подскали „Предузетнички ставови и мотиви запослених“, трансформишу у дихотомну скалу са исходом 1 и 0. На овај начин подскала је подељена на два дела, сви испитаници чији су просечне вредности ставова мање од 5,5 сврстани су у групу испитаника који не поседују позитивне предузетничке карактеристике, и која је названа „нису предузимљиви“. Сви испитаници чије су просечне вредности ставова веће од 5,5 сврстане су у групу испитаника који поседују позитивне предузетничке карактеристике, и која је названа „предузимљиви“. Овим поступком добијена је бинарна категоричка варијабла, названа „Предузимљивост запослених“. Опис варијабле дат је у табели 20.

Табела 20. Предузимљивост запослених – учесталост и учешће бинарног исхода

Предузимљивост запослених – учесталост и учешће бинарног исхода					
Код	Просечне вредности на скали од 1 до 10	Значење	Учесталост	Учешће	Учешће важећих одговора
			Број	%	
1	2	3	4	5	6
0	од 5,5 до 10	Предузимљиви	114	83,2	87,7
1	од 1 до 5,5	Нису предузимљиви	16	11,7	12,3
		Укупно	130	94,9	100,0
99	недостаје	недостајући подаци	7	5,1	

Извор: оригинал

Од укупног броја испитаника утврђено је да 12,3% нису исказали позитивна предузетничке карактеристике, а док је 87,7% испитаника исказало позитивне предузетничке карактеристике. Група испитаника која је исказала позитивне предузетничке карактеристике додељен је код 0, који се тумачи као „предузимљиви“. Група испитаника која није исказала позитивне предузетничке карактеристике, додељена је вредност 1, и они ће се тумачити као испитаници који „нису предузимљиви“. Овакав начин конструисања критеријумске варијабле има за циљ тестирање утицаја одабраних варијабли на негативан став испитаника о предузимљивости. Утврђено је да недостаје седам одговора испитаника, односно 5,1% од укупног броја исказаних ставова. Недостајући ставови нису узети у обзир

приликом тестирања утицаја независних варијабли на зависну варијаблу, у регресионим анализама.

Након трансформације изворних података о предузетничким ставовима и мотивима у нову варијаблу „Предузимљивост запослених“, приступило се конструисању бинарног логистичког модела у циљу утврђивања утицаја на ставове испитаника о предузимљивости. Регресиони модел је конструисан од једне критеријумске и три предикторске варијабле. „Предузимљивост запослених“, је бинарна и зависна, а независне варијабле су: „Пол“, „Старост“ и „Похађање семинара“. Опис варијабли „Пол“ и „Старост“ дат је у табели 7. Опис варијабле „Похађање семинара“ дат на графикону 17. Варијабла „Пол“ је трансформисана у нову варијаблу, приликом чега је вредност за испитанике мушког пола остала иста (1), а вредност за испитанице промењена у 0. Од укупног броја анализираних случајева (137), критеријуме за учешће у регресионом моделу испунило је 128 случајева или 93,4%. Преостали случајеви, односно одговори и ставови испитаника који нису прикупљени, сврстани су у недостајуће податке и додељена им је вредност/код „99“.

У следећем кораку тестирана је статистичка значајност конструисаног модела. Омнибус тест статистичке значајности модела приказан је у табели 21.

Табела 21. Омибус тест значајности бинарног логистичког регресионог модела

Предузимљивост запослених	Chi-square	df	Sig.	
Step 1	Model	13,283	3	0,004

Извор: оригинал

Модел је тестиран χ^2 тестом и износи 13,283 за 3 степена слободе (df), при чему је статистичка значајност (Sig.) $n=0,004$. Ово значи да је претпоставка да су сви логистички коефицијенти у моделу једнаки нули одбачена на статистички значајном нивоу, а модел састављен од једне бинарне критеријумске варијабле и три предикторске варијабли статистички поуздан за предвиђање вероватноће да запослени поседују карактеристике предузимљивих особа под одређеним условима. Одређени, односно одабрани услови су пол, старост и учесталост похађање семинара професионалне обуке.

Тако одабране варијабле уврштене су у регресиони модел. Резултати теста регресионог модела приказани су у табели 22.

Табела 22. Резултати теста утицаја одабраних фактора на негативан став о предузимљивости, бинарни логистички регресиони модел

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Старост	0,114	0,042	7,479	1	0,006	1,121	1,033	1,216
	Пол	-1,220	0,641	3,619	1	0,057	0,295	0,084	1,038
	Број семинара	-0,321	0,246	1,695	1	0,193	0,726	0,448	1,176
	Constant	-6,136	1,967	9,729	1	0,002	0,002		

Извор: оригинал

Из колоне *Sig.* уочљиво је да предикторска варијабла „Старост“ даје посебан, односно, парцијални, статистички значајан допринос моделу ($p=0,006$). Ово значи да, што су запослени старији, то расту шансе да ће изразити негативан предузетнички став. Експоненцијални логистички коефицијент ($\text{Exp.}(B)=1,121$) важан је за интерпретацију оваквог модела. Указује да, при непромењеним осталим факторима (пол и учесталост похађања семинара), за сваку додатну годину старости, запослени имају 1,1 пута већи шансу да искажу негативан предузетнички став.

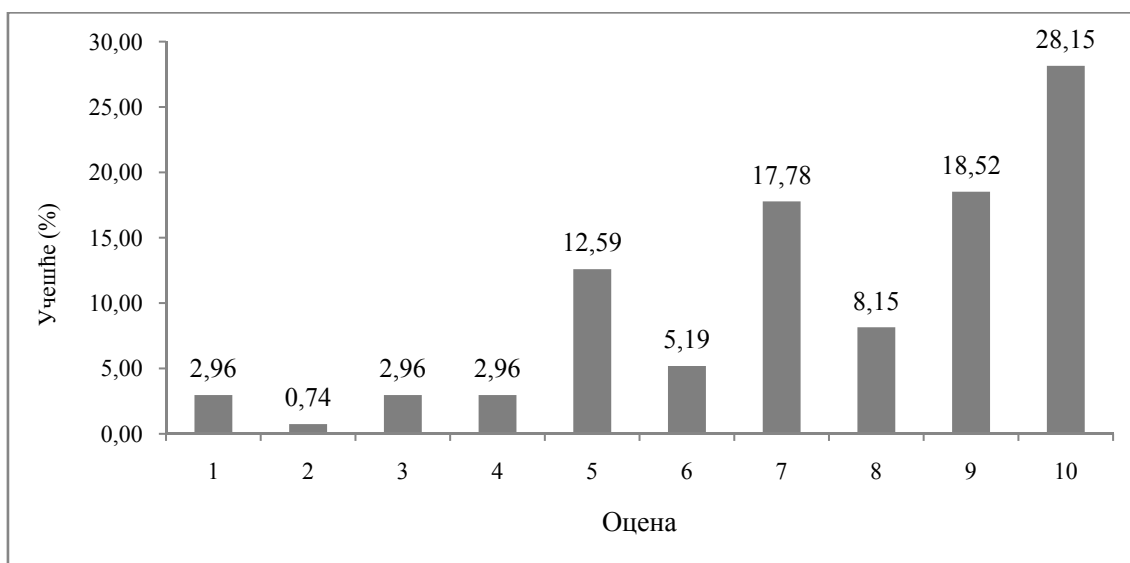
Са нешто нижом вероватноћом 94,3% и уз вредност експоненцијални логистички коефицијент ($\text{Exp.}(B)=0,295$) могуће је претпоставити да је код мушкараца 0,3 пута мања шанса да ће исказати негативан предузетнички став. Парцијални допринос варијабле „Пол“ статистички је значајан на нивоу поузданости од $p=0,057$.

Овако представљена анализа логаритамског регресионог модела указује да уколико се формирају радни или пројектни тимови у оквиру ЈПШЗП, потребно је узети у обзир старост запослених, јер са повећањем старости чланова тима, значајно опада предузетнички потенцијал запослених радних тимова. Повећањем броја мушкараца у тиму, може се очекивати да предузетнички потенцијала неће опасти.

5.8.1.2. Модел за процену и предвиђање утицаја на спремност испитаника ка преузимању ризика пословања

Индивидуална спремност испитаника ка преузимању ризика одређена је на основу ставова испитаника за тврдњу 10.3. из VI дела анкетног упитника (табела 18). На основу тих података, уочава се да је на основу 98,54% важећих одговора утврђен просечни став испитаника у узорку, који износи 7,57 од 10. Просечан став указује да су испитаници спремни да преузму ризик пословања, што представља

позитивну предузетничку карактеристику. Учешће просечних оцена илустровано је на графикону 22.



Графикон 22. Спремност испитаника ка преузимању ризика пословања

Види се да је највећи број испитаника, чије је учешће 28,15%, изказао највеће слагање (оцена 10) са тврдњом да су спремни да преузму ризика пословања.

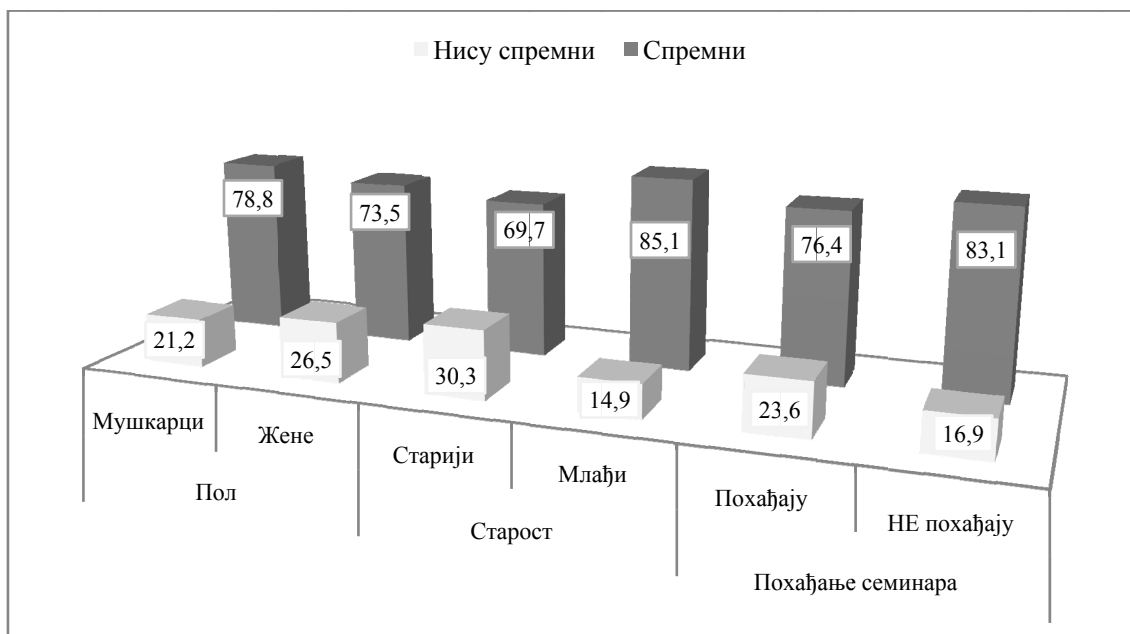
У циљу правилнијег тумачења ставови испитаници су подељени у две групе. Свим испитаницима који су изразили ставове оценама од 1 до 5, додељен је код 0 и сврстани су у групу – испитаници који „нису спремни“ да преузму ризик пословања. Свим испитаницима који су изразили ставове оценама од 6 до 10, додељен је код 1 и сврстани су у групу испитаника који су „спремни“ да преузму ризик пословања. На овај начин је конструисана нова варијабла „Спремност запослених ка преузимању пословног ризика“. Опис варијабле дат је у табела 23.

Табела 23. Спремност запослених ка преузимању пословног ризика - бинарни исход

Спремност запослених ка преузимању пословног ризика						
Р.бр. питања	Одговори	Код	Значење	Учесталост	Учешће	Учешће важећих одговора
1	2	3	4	5	6	7
10.3	Важећи	0	нису спремни	30	21,9	22,2
		1	спремни	105	76,6	77,8
		Укупно		135	98,5	100,0
	Недостају	99	недостају	2	1,5	
	Укупно			137	100,0	

Извор: оригинал

Уочљиво је да 22,2% испитаника није спремно да преузме пословни ризик, док већина (77,8%) испитаника исказује став да су спремни да индивидуално преузму пословни ризик, што је позитивна предузетничка карактеристика.



Графикон 23. Разлике у спремност испитаника ка преузимању пословног ризика

На основу података из графикана 23, уочљиво је да већина мушкараца (78,8%) и жена (73,5%) себе сматрају спремним да преузму пословни ризик, с тим да је учешће мушкараца у овом односу веће. На основу односа испитаника прама критеријуму старост, уочљиво је да је код млађих испитаника (85,1%:14,9%) веће учешће оних који су спремни да учествују у новим пословима и пројектима у односу на старије (69,7%:30,3%). Испитаници који не похађају семинаре професионалне обуке имају веће учешће спремних ка преузимању пословног ризика (83,1%:16,9%) у односу на испитанике који похађају професионалне обуке (76,4%:23,6%).

Овакви резултати се могу тумачити да су запослени оба пола готово подједнако спреми да преузму пословни ризик, а да млађи запослени који нису имали прилику да похађају семинаре професионалне обуке исказују већу спремност за преузимање ризика пословања.

У циљу утврђивања фактора утицаја на ставове о спремности за преузимање пословног ризика конструисан је бинарни регресиони логистички модел. Регресиони модел је конструисан од једне зависне и три независне варијабле. Зависна варијабла је „Спремност запослених ка преузимању пословног

ризика“ (табела 23). Предикторске варијабле су: „Пол“; „Старост“ (табела 7) и учесталост похађања семинара професионалне обуке, односно „Број семинара“ (графикон 17).

Табела 24. Омнибус тест регресионог модела – Спремност запослених ка преузимању пословног ризика

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Model	10,679	3	0,014

Извор: оригинал

Омнибус тест коефицијената регресионог модела указује на статистички значајан допринос независних варијабли („Пол“; „Старост“ и учесталост похађања семинара професионалне обуке - „Број семинара“) објашњењу, односно предвиђању, „Спремности запослених ка преузимању пословног ризика“.

Модел је тестиран χ^2 тестом и износи 10,679 за 3 степена слободе (df), при чему је статистичка значајност (Sig.) $p=0,014$. Ово значи да је претпоставка да су сви логистички коефицијенти у моделу једнаки нули одбачена на статистички значајном нивоу, а модел састављен од једне бинарне (зависне) варијабле и три независне варијабле статистички поуздан за предвиђање вероватноће да су испитаници спремни да учествују у новим пословима и пројектима. Одређени, односно одабрани услови су „Пол“; „Старост“ и „Број семинара (учесталост похађања семинара професионалне обуке).

У следећем кораку тестиран је регресиони модел. Резултати теста регресионог модела приказани су у табели 25.

Табела 25. Регресиони модел утицаја фактора на спремности запослених ка преузимању пословног ризика

Варијабле (Променљиве)	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)		
							Lower	Upper	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Step 1	Пол	0,427	0,516	0,685	1	0,408	1,533	0,558	4,215
	Старост	-0,087	0,029	8,796	1	0,003*	0,917	0,866	0,971
	Број семинара	-0,048	0,090	0,285	1	0,593	0,953	0,800	1,136
	Constant	5,090	1,397	13,273	1	0,000	162,344		

*статистичка значајност $p \leq 0,05$

Извор: оригинал

Из колоне Sig. уочљиво је да једино предикторска варијабла „Старост“ даје посебан, односно, парцијални, статистички значајан допринос моделу ($p=0,003$). Експоненцијални логистички коефицијент (Exp.(B)=0,917) важан је за интерпретацију оваквог модела. Указује да, при непромењеним осталим

факторима („Пол“ и „Број семинара“), за сваку годину старости за 0,9 пута опада шанса да запослени искажу позитиван став према преузимању пословног ризика.

5.8.1.3. Модел за процену и предвиђање утицаја на спремност испитаника да учествују у новим пословима и пројектима

Индивидуална спремност запослених за учествовање у новим пословима и пројектима одређена је на основу ставова испитаника за тврдњу 10.1. из шестог дела анкетног упитника. Опис података дат је у табели 26.

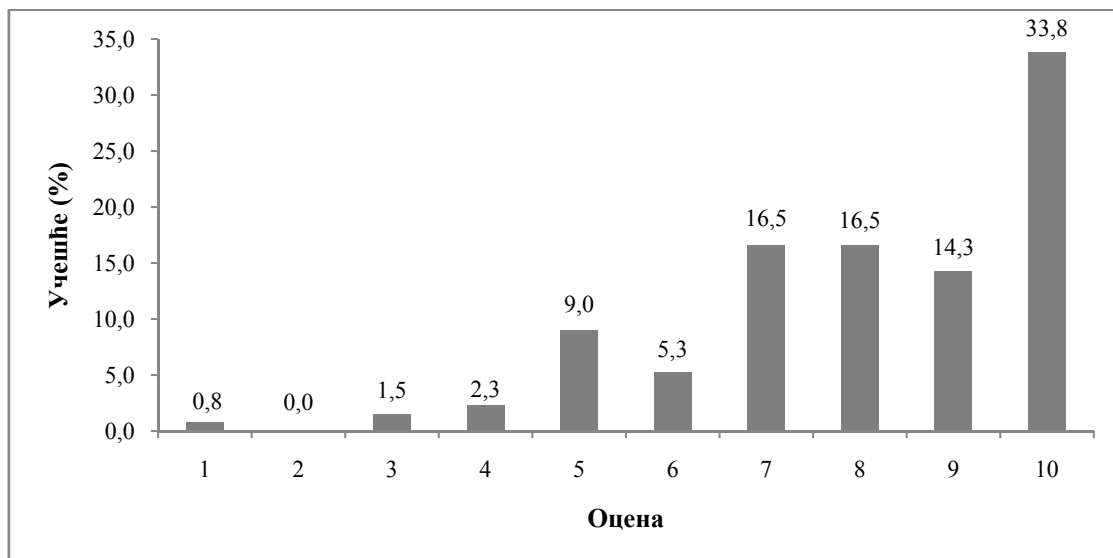
Табела 26. Спремност испитаника да учествују у новим пословима и пројектима

Р.бр. питања	Себе сматрам као особу спремну да учествује у новим пројектима и пословима							
	Број одговора		АС	M _e	M _o	СД	Мин	Макс
	Важећи	Недостају						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
10.1	133	4	8,06	8,00	10	1,953	1	10

АС - Аритметичка средина; M_e Медијана; M_o Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

На основу 97,08% важећих одговора, утврђен је просечни став испитаника у узорку, који износи 8,06 од 10. Просечан став указује да су испитаници високо мотивисани да учествују у новим пословима и пројектима. Учешће просечних оцена илустровано је на графикону 24.

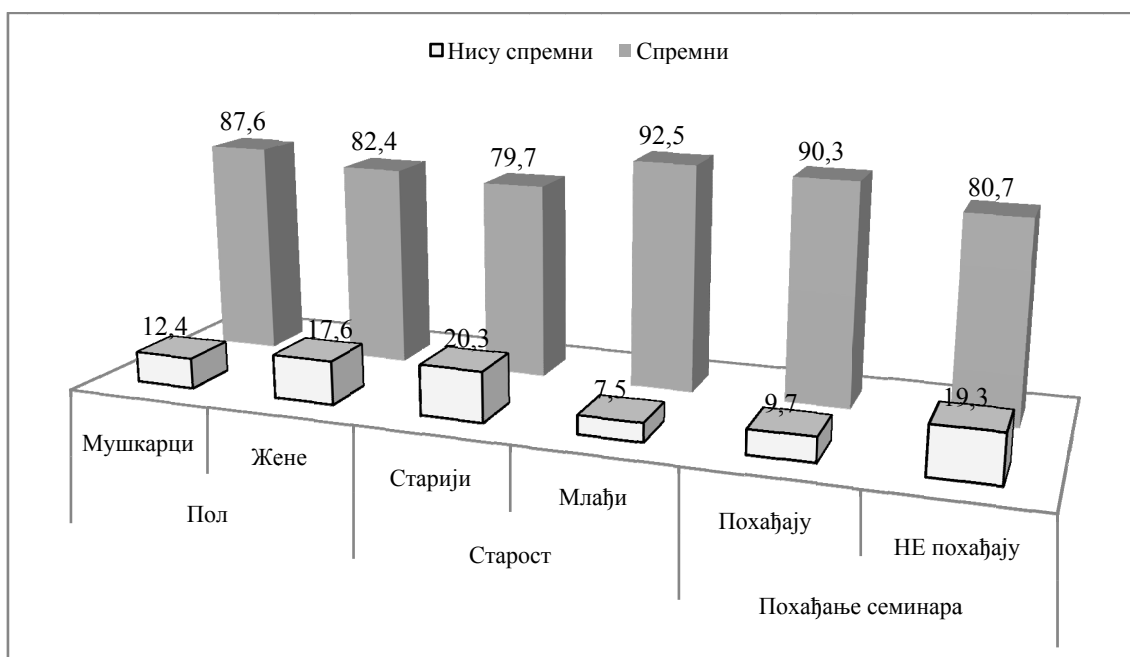


Графикон 24. Ставови запослених о спремности да учествују у новим пословима и пројектима

Индивидуална спремност за учествовање у новим пословима и пројектима вреднована је највишим оценама (10) од највећег броја испитаника, чије је учешће

33,8%. На основу расподеле података приказаних на графикону 24 извршено је поређење ставова испитаника о индивидуалној спремности да учествују у новим пословима и пројектима, и то према три варијабле - „Пол“; „Старост“ и „Похађање семинара професионалне обуке“.

Анализи је претходила трансформација података. Подаци са десетостепене скале трансформисани у дихотомну скалу са исходом 1 и 0. Свим испитаници који су изразили ставове оценама од 1 до 5, додељен је код 0 и сврстани су у групу – испитаници који „нису спремни“ да учествују у новим пословима и пројектима. Свим испитаници који су изразили ставове оценама од 6 до 10, додељен је код 1 и сврстани су у групу испитаника који су „спремни“ да учествују у новим пословима и пројектима. На овај начин је конструисана нова варијабла „Спремност запослених да учествују у новим пословима и пројектима“. Упоредни ставови испитаника према одабраним варијаблама илустровани су на графикону 25.



Графикон 25. Спремност испитаника да учествују у новим пословима и пројектима – критеријум пол, старост и похађање семинара професионалне едукације

На основу података из графикона 25, уочљиво је да већина мушкараца (87,6%) и већина жена (82,4%) себе сматрају спремним да учествују у новим пословима и пројектима. На основу односа испитаника према варијабли „Старост“, уочљиво је да је код млађих испитаника (92,5%:7,5%) веће учешће оних који су спремни да учествују у новим пословима и пројектима у односу на

старије (79,7%:20,3). Испитаници који похађају семинаре професионалне едукације имају веће учешће спремних да учествују у новим пословима и пројектима (90,3%:9,7%) у односу на испитанике који не похађају професионалне обуке (80,7%:19,3%).

Овакви резултати се могу тумачити да су млађи мушкарци који похађају семинаре професионалне обуке спремнији да учествују у новим пословима и пројектима.

У циљу утврђивања утицаја на ставове о спремности да учествују у новим пословима и пројектима конструисан је бинарни регресиони логистички модел. Регресиони модел је конструисан од једне зависне и три независне варијабле. Зависна варијабла је „Спремност испитаника да учествују у новим пословима и пројектима“. Независне варијабле су: „Пол“; „Старост“ (табела 7) и учесталост похађања семинара професионалне обуке, односно „Број семинара“ (графикон 17).

У следећем кораку, тестирана је статистичка значајност конструисаног модела. Омнибус тест статистичке значајности модела приказан је у табели 27.

Табела 27. Омнибус тест регресионог модела – Спремност испитаника за учествовање у новим пословима и пројектима

1		Chi-square	df	Sig.
		2	3	4
Step 1	Model	15,107	3	0,002

Извор: оригинал

Омнибус тест коефицијената регресионог модела указује на допринос независних варијабли („Пол“; „Старост“ и „Број семинара“) објашњењу, односно предвиђању, спремности запослених да учествују у новим пословима и пројектима. Модел је тестиран χ^2 -тестом и износи 15,107 за 3 степена слободe (df), при чему је статистичка значајност (Sig.) $p=0,002$. Ово значи да је претпоставка да су сви логистички коефицијенти у моделу једнаки нули одбачена на статистички значајном нивоу, а модел састављен од једне бинарне зависне (критеријумске) варијабле и 3 независне (предикторске) варијабли статистички поуздан за предвиђање вероватноће да су испитаници спремни да учествују у новим пословима и пројектима. Одређени, односно одабрани услови су „Пол“; „Старост“ и „Број семинара“.

У следећем кораку тестиран је регресиони модел. Резултати теста регресионог модела приказани су у табели 28.

Табела 28. Бинарни логистички регресиони модел – утицај на спремност испитаника за учествовање у новим пословима и пројектима

Варијабле (Променљиве)	В	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)		
							Lower	Upper	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Step 1 ^a	Пол	-1,002	0,617	2,634	1	0,105	0,367	0,110	1,231
	Старост	-0,112	0,041	7,578	1	0,006*	0,894	0,826	0,968
	Број семинара	0,512	0,278	3,401	1	0,065	1,669	0,968	2,875
	Constant	7,857	2,332	11,351	1	0,001	2583,315		

*статистичка значајност $p \leq 0,05$

Извор: оригинал

Из колоне *Sig.* уочљиво је да једино предикторска варијабла „Старост“ даје посебан, односно, парцијални, статистички значајан допринос моделу ($p=0,006$). Експоненцијални логистички коефицијент ($\text{Exp.}(B)=0,894$) важан је за интерпретацију оваквог модела. Указује да, при непромењеним осталим факторима („Пол“ и „Број семинара“), за сваку годину старости, за 0,9 пута опада шанса да запослени искажу позитиван став према учествовању у новим пословима и пројектима.

За парцијални допринос учесталости похађања семинара професионалне обуке утврђена је статистичка значајност на нивоу поузданости од $p=0,065$. У том смислу, са нешто нижом вероватноћом (93,5%), а на основу вредност експоненцијалног логистичког коефицијента ($\text{Exp.}(B)=1,669$) могуће је претпоставити да са сваким похађањем семинара професионалне обуке испитаници имају 1,7 пута већу шансу да искажу позитиван став према учествовању у новим пословима и пројектима. Парцијални допринос учесталости похађања семинара професионалне обуке, услед слабије статистичке значајности, потребно је опрезније тумачити, при чему је потребно узети у обзир 95% интервал поверења за експоненцијални логистички коефицијент (табели 28). На основу вредности (95% C.I. for EXP(B)=од 0,968 до 2,87), види се да је интервал поверења широк и да обухвата 1, што указује да са сваким додатним похађањем семинара професионалне обуке шансе, да испитаници искажу позитиван став за учествовање у новим пословима и пројектима, крећу у распону од слабих шанси (0,968) до веома великих шанси (2,87).

Резултати анализе бинарног регресионог логистичког модела указују да са старашћу опада спремност испитаника да учествују у новим пословима и

пројектима, а може се претпоставити да ће спремност за учествовање у новим пословима и пројектима порастати са бар једним похађањем семинара професионалне обуке годишње.

5.8.2. Разлика у ставовима испитаника о пословним делатностима и активностима - критеријум предузимљивост запослених

У циљу утврђивања да ли се испитаници разликују у ставовима о значају пословних делатности и активности на основу исказаних позитивних или негативних предузетничких ставова, приступило се тестирању разлике у ставовима према варијабли „Предузимљивост запослених“. Подаци о значају пословних делатности и активности дати су у табели 8, а подаци о предузимљивост испитаника у табели 20. Према подацима из табеле 20, уочљиво је да постоје две групе испитаника, предузимљиви (87,7%) и испитаници који нису предузимљиви (12,3%). Разлике у ставовима ове две групе испитаника, тестиране су *Mann-Whitney U* тестом (табела 29).

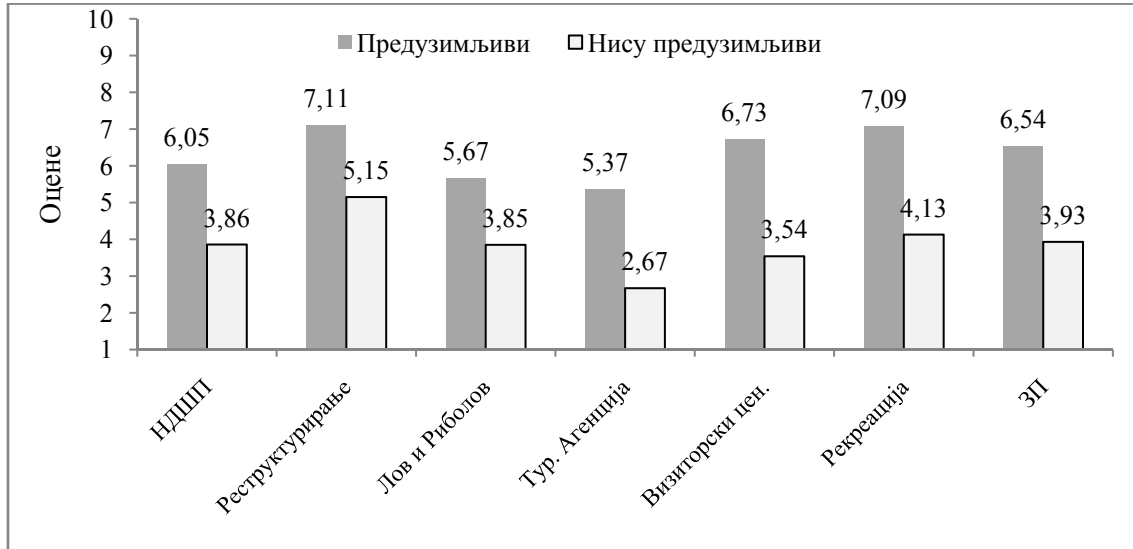
Табела 29. Тест разлика у ставовима испитаника о значају пословних процеса, критеријум - предузимљивост

Пословни процеси	Резултати теста			Ставови испитаника			
	Mann-Whitney U	Z	Sig.	Предузимљиви		Нису предузимљиви	
				АС	М _о	АС	М _о
1	2	3	4	5	6	7	8
Производња биомасе (брикети, пелети)	553,000	-1,343	0,179	5,69	5	4,77	3
Производња дрвета	773,500	-,744	0,457	7,84	10	7,44	8
Сакупљање, прерада и продаја НДШП	403,500	-2,973	0,003*	6,05	5	3,86	3
Увођење и примена нових техно./харвестери, процесори, ГИС алати и др.	523,000	-1,425	0,154	6,65	10	5,46	3
Реструктурирање предузећа по принципима тржишне економије и профитабилности	364,000	-2,637	0,008*	7,11	10	5,15	4
Лов и/или риболов	450,000	-2,295	0,022*	5,67	7	3,85	3
Послови са некретнинама	409,000	-1,250	0,211	3,83	1	2,50	1
Организација тур. путовања (тур. аген.)	301,500	-3,157	0,002*	5,37	5	2,67	1
Стручно техн. и савет. посл. у прив. шумама	492,500	-1,880	0,060	6,06	5	4,62	4
Понуда едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и слично	254,500	-3,904	0,000*	6,73	9	3,54	4
Понуда рекреације у природи, пешачке стазе, стазе здравља, места за пикник, бицикл. стазе	318,500	-3,952	0,000*	7,09	10	4,13	3
Експлоатација руда и минерала	480,000	-0,887	0,375	3,87	1	4,64	3
Расадничка производња	599,500	-1,399	0,162	6,19	8	5,29	3
Изградња шумских путева	618,000	-1,254	0,210	6,67	8	5,71	5
Заштита природе - повећање површине ЗП	386,000	-3,417	0,001*	6,54	5	3,93	1

АС - Аритметичка средина; М_о - Мод; *статистичка значајност $p \leq 0,05$

Извор: оригинал

На основу вредности теста утврђено је да постоје статистички значајне разлике између испитаника који поседују предузетничке карактеристике и испитаника који не поседују предузетничке карактеристике (графикон 26).



Графикон 26. Разлике у ставовима испитаника о значају пословних процеса, критеријум - предузимљивост

Уочљиво је да предузимљиви испитаници све пословне процесе боље вреднују и сматрају их погодним за унапређење пословања предузећа. Код испитаника који не исказују позитивне предузетничке карактеристике уочавају се изразито негативни ставови за све пословне процесе, без обзира да ли су производни (НДШП - 3,86), услужни („Лов и Рибањство“ - 3,85; „Туристичка Агенција“ - 2,67; „Едукација у визиторским центрима“ - 3,54; „Рекреација у природи“ - 4,13) или је њихово пословање потребно финансирати из производње дрвета или субвенција или других извора прихода („Заштита природе и повећање заштићених подручја“ - 3,93). Испитаници који нису предузимљиви су највећим оценама вредновали организационе промене у смислу реструктурирања предузећа према принципима тржишне економије (5,15), што је ипак недовољно да би се сврстало у категорију погодних пословних делатности за унапређење пословања предузећа.

На основу овако анализираних просечних ставова испитаника и међусобних разлика, утврђено је да испитаници који поседују предузетничке карактеристике имају изражену способност препознавања пословних шанси. Испитаници који не поседују предузетничке карактеристике, немају ни способност препознавања и избора пословних шанси.

5.9. СТАВОВИ О ПОДРШЦИ РУКОВОДСТВА ПРЕДУЗЕТНИШТВУ

Подаци о ставовима испитаника о подршци руководства предузетништву прикупљени су путем 10 тврдњи из VII дела анкетног упитника, које су испитаници вредновали на скали од 1 до 5. Опис прикупљених података дат је у табели 30.

Највеће учешће важећих одговора (97,81%) забележено је на тврдњу о нивоу о коришћења савремен технологије у послу, а најмање (82,48%) у случају када су испитаници требали да вреднују како руководство третира склоност ка преузимању ризика у пословању. Просечне вредности ставова испитаника илустроване су на графикону 27. Уочљиво је да је тврдња (11.18) о обиму правила и процедура вреднована највећом просечном оценом (3,98), што указује да у предузећу преовлађују правила и процедуре којих су запослени обавезни да се придржавају у свакодневном раду.

Табела 30. Ставови запослених о подршци руководства предузетништву

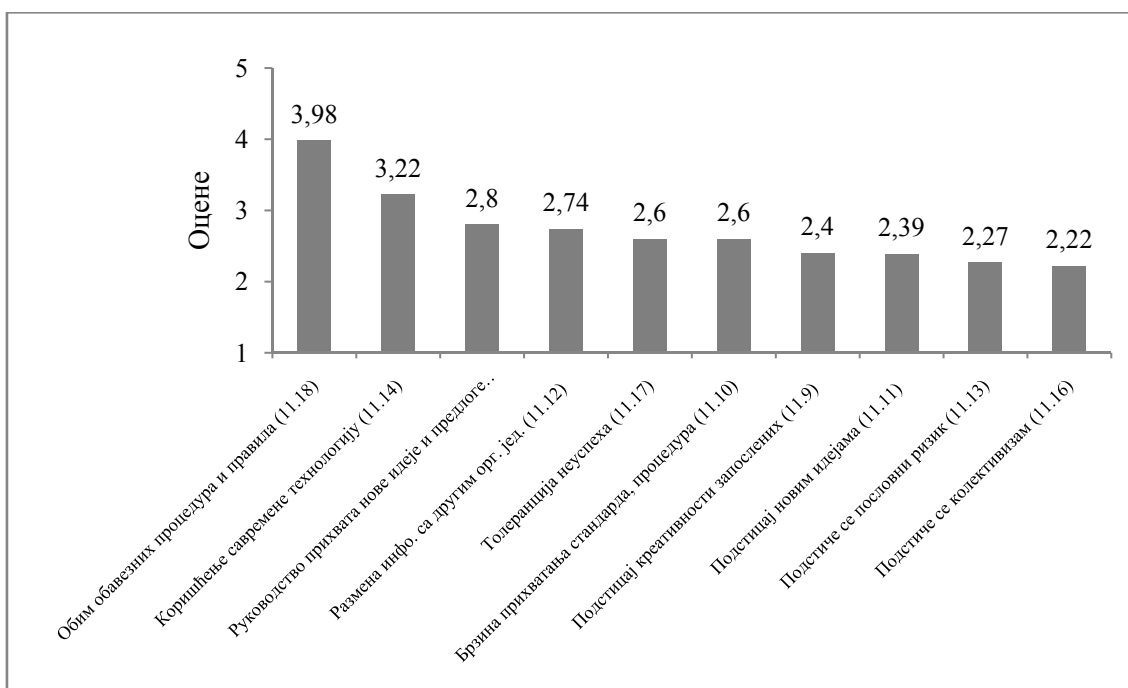
Р. бр. питања	Подршка руководства предузетништву	Број одговора		АС	M _o	СД	Мин	Макс
		Важећи	Недостају					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.9	Подстицај креативности запослених	130	7	2,40	3	1,068	1	5
11.10	Брзина прихватања нових стандарда и радних процедура	131	6	2,60	3	1,073	1	5
11.11	Подстицај изношењу сопствене идеја о пословању	132	5	2,39	2	1,096	1	5
11.12	Размена информација са колегама из других организационих јединица	132	5	2,74	3	1,163	1	5
11.13	Склоност ка пословном ризику третира се као позитивна особина	113	24	2,27	2	1,035	1	5
11.14	Коришћење савремене технологије у послу (радне машине, персонални компјутери, софтвери и слично)	134	3	3,22	3	1,228	1	5
11.15	Руководство предузећа прихвата нове идеје и предлоге	128	9	2,80	3	1,199	1	5
11.16	У развоју и прихватању нових идеја, послова и пројеката учествују сви запослени	130	7	2,22	1	1,064	1	5
11.17	Руководство предузећа толерише неуспеле пословне покушаје	114	23	2,60	2	1,210	1	5
11.18	Постоје многе писане процедуре или правила која смо обавезни да примењујемо	127	10	3,98	5	1,123	1	5

АС - Аритметичка средина; M_o - Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

Ово је карактеристика традиционалних предузећа, што није погодно за подстицај интрапредузетништва. Сви остали елементи подршке руководства предузетништву оцењени су средњим и ниским оценама.

Ставови испитаника о коришћењу савремене технологију у послу (3,22), указују на задовољавајуће коришћење радних машина, алата, компјутера и софтвера. Овакви ставови иду у прилог тежњама испитаника ка уској специјализацији, која у комбинацији са коришћењем савремене технологија позитивно утиче на интрапредузетништво.



Графикон 27. Ставови запослених о подршци руководства предузетништву

Ставови испитаника о спремности руководство да прихвати нове идеје и предлоге, вреднована је средњим оценама (2,8), док су ставови да у развоју и прихватању нових идеја, послова и пројеката учествују сви запослени (11.16 колективизам), оцењени ниским оценама (2,2). Такви ставови указује да се не подстиче колективизам запослених иако је раније утврђено да постоји спремност испитаника за учешће у новим пословима и пројектима (графикон 24). Са аспекта подстицаја предузетништва овако ниско оцењен став, указује да начин делегирања послова у предузећу не доприноси предузетништву. Ниско вредновање колективизма (учешће свих запослених у развоју и прихватању нових идеја - тврдња 11.16) може се тумачити као недостатак синергије у тимском раду, што не представља добру основу за развој интрапредузетништва запослених.

Ставови о размена информација са колегама из других организационих јединица, односно међусобне консултације, вредноване су средњим просечним оценама (2,74). Такав став указује на постојање високе департаментализације, где су послови сврстани према сродности. Овакво стање има позитиван утицај на предузетништво у случају функционалне специјализације стручњака, што је мање веровано у посматраном узорку, јер специјализација подразумева и похађање семинара професионалне обуке, што овде није случај за 46% испитаника (графикон 17). Слаба размене информација међу колегама из различитих организационих јединица указује на функционалну изолацију стручњака, што доводи до ефекта „силоса“. Сваки стручњак се развија у оквиру своје уже специјализације, са ограниченим могућностима да напредује. Дуго времена борави на истом радном месту (графикон 10), што све заједно не представља подстицај руководства предузетништву.

Толеранцији неуспеха вреднована је ниским просечним оценама (2,60) и ниским већинским оценама (мод–2). Овакви ставови указују на веома присутну „стварност неуспеха“. Уколико се неуспех кажњава, не ствара се погодно окружење за интрапредузетништво. Уколико се неуспешни пројекти анализирају унутар предузећа, постоје могућности да креативни инжењери из нечијег неуспеха створе пословну шансу²⁴.

Ставови о брзини прихватања нових стандарда и процедура, вредновани су средњих просечним оценама (2,60), што указује да брзина прихватања нових стандарда и процедура нема нити позитиван, али ни негативан утицај на предузетништво запослених. Ову указује да су стандарди и процедуре очекивање у испитаиваним предузећима.

Ставови испитаника о подстицајима за изношење сопствене идеје о пословању (2,40) и подстицајима за креативности запослених (2,39), као и тврдња да се склоност ка пословном ризику третира се као позитивна особина (2,27), оцењени су ниским просечним оценама. Овако ниске оцене указују на традиционални приступ руководства који је базиран на високој хијерархији у

²⁴ Артур Фрај је искористио „неуспели“ производ (лепило са slabим адхезивним карактеристикама) и конструисао „*post it note*“, што је описао као резултат интрапредузетничког потенцијала запослених.

одлучивању и порукама да се не предузима иницијатива, да се запослени држе датих упутстава и свог нивоа у хијерархији предузећа, што не представља подстицај предузетништву запослених.

5.10. СТАВОВИ О РАДНОЈ АУТОНОМИЈИ ЗАПОСЛЕНИХ

Подаци о ставовима испитаника о радној аутономији прикупљени су путем седам тврдњи из VII дела анкетног упитника, које су испитаници вредновали на скали од 1 до 5. Опис прикупљених података дат је у табели 31.

Табела 31. Опис ставова запослених о радној аутономији

Р.бр. питања	Радна аутономија запослених	Број одговора		АС	M _o	СД	Мин	Макс
		Важњи	Недостају					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.19	Мој посао ми омогућава да искажем своје способности	133	4	3,26	3	1,17	1	5
11.20	Хијерархија одлучивања у предузећу утиче на могућности унапређења пословања	129	8	3,60	4	1,25	1	5
11.21	Оцените у којој мери је ваш посао дефинисан стандардима и процедурама	129	8	3,80	4	0,87	1	5
11.22	Процедуре и стандарди поједностављују мој рад	127	10	2,78	3	1,14	1	5
11.23	Одлуке о новим идејама и пројектима се брзо одобравају и не захтевају компликоване бирократске процедуре	126	11	2,10	1	1,06	1	5
11.24.	Оцените да ли је број запослених у вашој организационој јединици довољан за успешно унапређење пословања	129	8	2,88	1	1,45	1	5
11.25	Мањи број различитих радних задатака (ужа проф. спец.) утиче на могућности унапређења пословања	125	12	3,78	4	1,04	1	5

AS - Аритметичка средина; M_o - Мод; SD - Стандардна девијација; Min - Минимална вредност; Max - максимална вредност

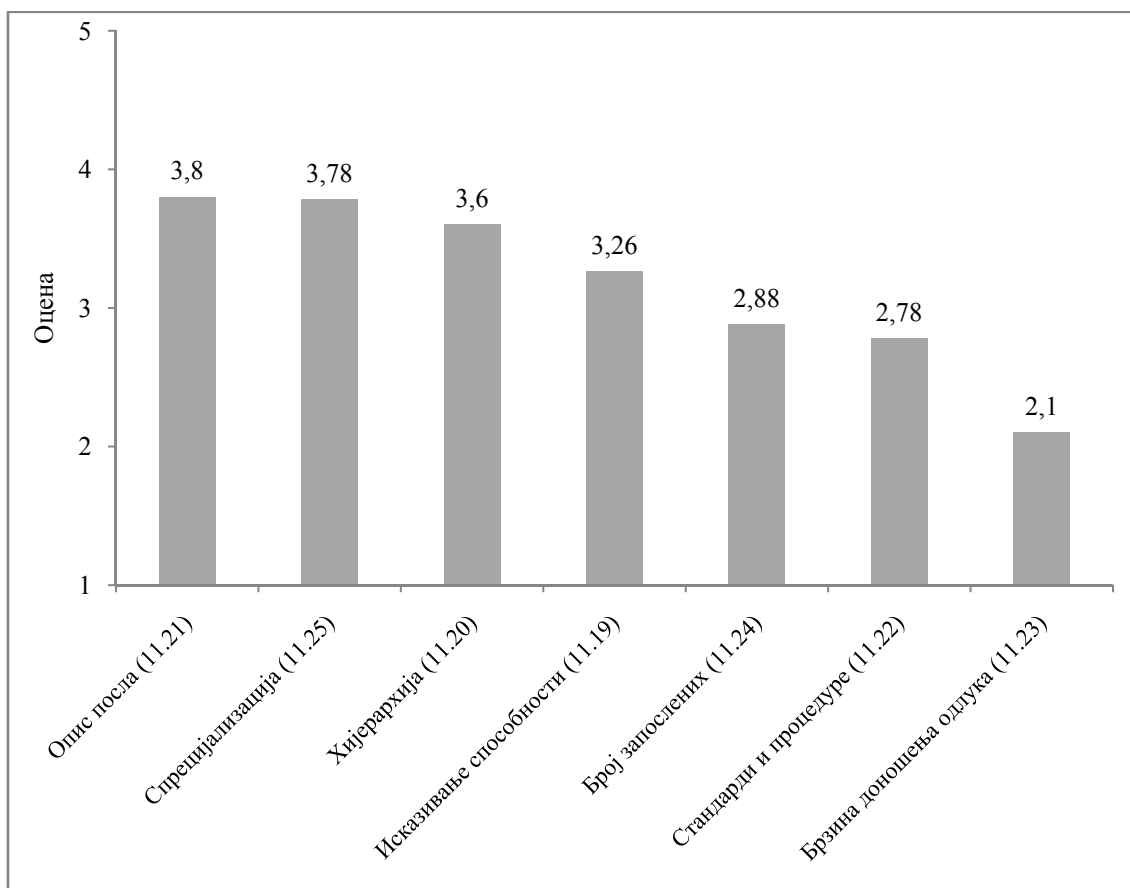
Извор: оригинал

Просечне оцене испитаника су приказане на графикаону 28, у опадајућем редоследу. Највеће просечне оцене забележене су за тврдњу (11.21) да је посао дефинисан стандардима и процедурама (3,8). Оваква став указује да стандардизација као вид контроле рада запослених има највећи утицај на радну аутономију испитаника. Примена стандарда и обимне радне процедуре не доприносе интрапредузетништву запослених, мада у ЈПШЗП, не морају нужно да организиравају интрапредузетништво јер поштовање стандарда у шумарству²⁵ може да допринесе бољем квалитету производа и препознатљивости услуга.

На основу просечних ставова испитаника на тврдњу (11.22) да процедуре и стандарди поједностављују рад (2,78), утврђено је да је стандардизација очекивана

²⁵ У шумарству Србије се користи више сертификационих шема, као што су UNESCO-ва мрежа Резервата биосфере (Голија) и FSC.

у ЈП, и да нити подстиче нити омета радну аутономију испитаника. За тумачење ставова о стандардима и процедурама, потребно узети у обзир да уколико запослени креирају стандарде и процедуре, тиме обезбеђују и сопствену радну аутономију.



Графикон 28. Радна аутономија

Међутим, сви који нису укључени у креирање стандарда и процедура немају никакво право одлучивања. Такви услови погодни су за стварање односа „добитници - губитници“, где су добитници сви који имају право одлучивања, а губитници сви остали, што на овом узорку није испитивано.

Испитаници су тврдњу да мањи обим радних задатака утиче на унапређење пословања предузећа, вредновали високим оценама (3,78), што указује да постоји опредељење ка ужој специјализацији запослених. Приликом усклађивања организационих елемената мора се бити опрезан јер мањи број професионалних задатака и ужу специјализацију запослених уз недовољно коришћење савремене технологије ствара супротан, негативан ефекат на радну аутономију запослених.

Ставови о хијерархији у одлучивању (3,6) указују да у предузећу постоји висока хијерархија. Ово је очекивана појава у ЈПШЗП, али неповољно утиче на радну аутономију запослених.

Просечни ставови о могућностима да испитаници кроз посао искажу своје способности, вреднован је средњим оценама (3,26), што указује да испитаници имају неутралан став. Константовано је да постојећи услови за исказивање сопствених способности у предузећу не утичу позитивно, али и не ремете радну аутономију запослених.

Питање да ли је довољан број запослених у организационој јединици испитаници су вредновали средњим оценама (2,88), што указује на неутралан став. Константовано је број запослених у организационих јединицама не представља сметњу, али и не ремети радну аутономију испитаника.

Ставови испитаника на тврдњу да се одлуке о новим идејама и пројектима брзо одобравају и не захтевају компликоване бирократске процедуре, вредновани су ниским просечним оценама (2,1), што указује да се испитаници не слажу са брзином доношења одлука.

У циљу правилнијег тумачења тврдњи о брзини доношења одлука у предузећу, прикупљени су подаци о времену потребном да се усвоје поједине одлуке, односно брзини усвајања одлука. Брзина усвајања одлука дефинисана је питањем (11.3.) да се процени број дана потребних да се усвоји одлука. Опис прикупљених података дат је у табели 32.

Табела 32. Брзина доношења одлука

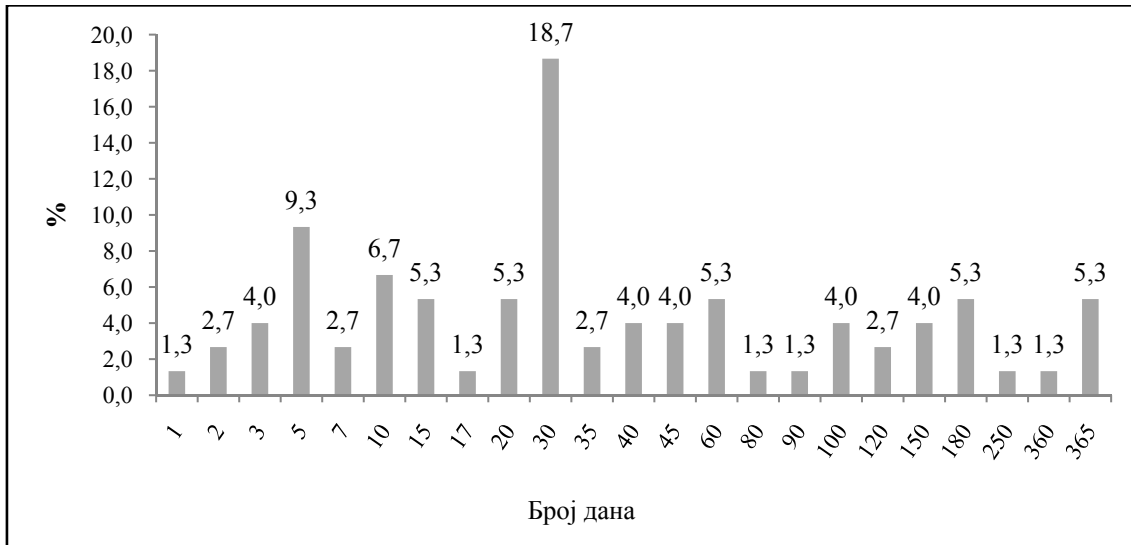
Р.бр. питања	Колико радних дана је било потребно да се усвоји најскорија пројектна документација?							
	Број одговора		АС	M _e	M _o	СД	Мин	Макс
	Важећи	Недостају						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.3.	75	62	69,40	30,00	30	95,726	1	365

АС - Аритметичка средина; M_e - Медијана; M_o - Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

Одговор на ово питање пружио је 55% испитаника, који процењују да је просечно потребно 69 дана да се усвоји одлука. Минимални број дана је 1, а максимални 365. Одлуке се најчешће усвајају у року од 30 дана. Распоред

одговора према учешћу броја дана потребних да се усвоји одлука приказан је на графикаону 29.



Графикон 29. Брзина доношења одлука

Уочљиво је да су испитаници најчешће чекали 30 дана на усвајање одлуке, док испитаници у просеку на усвајање одлуке чекају 69 дана.

На основу анализираних резултата констатовано је да су процедуре за усвајање одлука у предузећу дуготрајне.

5.11. СТАВОВИ О НАГРАЂИВАЊУ ЗАПОСЛЕНИХ

Ставови о награђивању прикупљани су путем седам тврдњи из VII дела анкетног упитника. Опис прикупљених података дат је у табели 33.

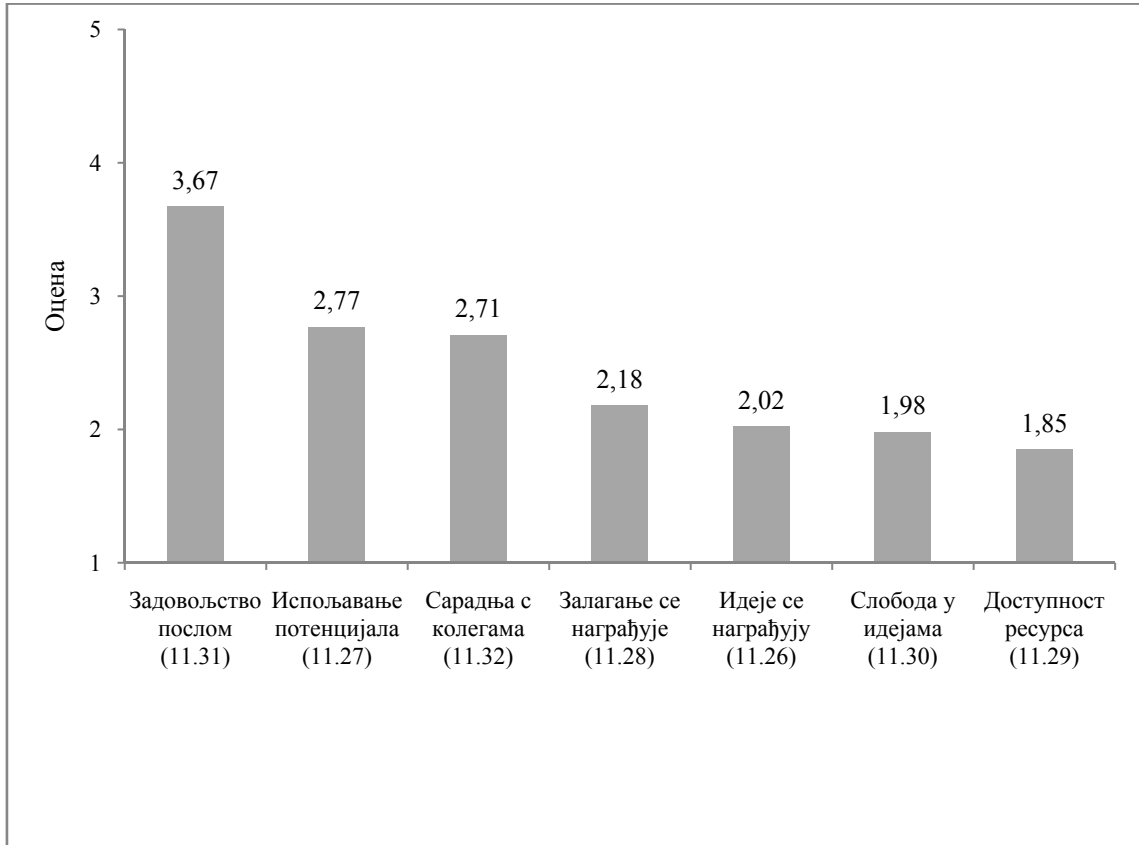
Табела 33. Опис ставова о награђивању

Р.бр. питања	Награђивање запослених	Број одговора		АС	M _o	СД	Мин	Макс
		Важећи	Недостају					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.26	Успешна примена нових идеја увек је награђена	129	8	2,02	1	1,004	1	5
11.27.	Могу у потпуности да искористим сопствене потенцијале приликом обављања посла	132	5	2,77	3	1,145	1	5
11.28	Награде зависе од мог залагања на послу	130	7	2,18	1	1,340	1	5
11.29	За реализац. нов. посл./пројек. има довољ. средста.	130	7	1,85	1	0,933	1	5
11.30.	Уколико недостају средстава за реализацију задатака имам слободу да испробам сопствене идеје	128	9	1,98	1	1,035	1	5
11.31	Мој посао је веома динамичан и изазован	132	5	3,67	4	1,030	1	5
11.32	У предузећу се подстиче комуникација и сарадња између различитих делова предузећа (орг. јед.)	129	8	2,71	3	1,169	1	5

АС- Аритметичка средина; M_e - Медијана; M_o - Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

На основу података о броју одговора утврђено је да су испитаници дали преко 90% важећих одговора на постављене тврдње. Просечне вредности ставова испитаника, илустроване су на графикону 30.



Графикон 30. Награђивање запослених

Највећим просечним оценама (3,67) вреднована је тврдња да је посао у ЈПШЗП динамичан и изазован. Овакви ставови указују да су испитаници задовољни послом, што представља својеврсну награду.

Средњим просечним оценама вредноване су тврдње да испитаници имају могућност да у потпуности искористе сопствене потенцијале приликом обављања посла (2,77), као и тврдња о сарадњи међу запосленима кроз подстицај комуникације са колегама из различитих делова предузећа (2,71). Овакве просечне оцене указују на неутралан став. Овакви ставови потврђују резултате анализе радне аутономије и подршке руководства предузетништву и указују да је коришћење сопствених потенцијала и сарадња са колегама у смислу колективизма има неутрална утицај у ставовима о награђивања. Овакво анализирани ставови су корисни приликом формирања радних (пројектних) тимова, јер откривају да

испитаници не сматрају нити наградом нити казном садашњу организациону структуру која је неутрална по питању награђивања.

Ниским просечним оценама вредноване су тврдње да награде зависе од залагања (2,18), да се награђује успешна према нових идеја (2,02), да је омогућено испољавање сопствених идеја (1,98), као и да за реализацију нових послова и пројеката увек има довољно средстава (1,85). Уочени ставови указују да награђивање изостаје за испитанике који се залажу, који предлажу нове идеје и који очекују довољно средстава за реализацију нових послова и пројекта.

Анализирани ставови указују да су испитаници задовољни својим послом што несумњиво представља одређену врсту награде. Међутим сви остали системи награђивања недовољни или неповољни за стварање одговарајуће организационе климе која позитивно утиче на интрапредузетништво запослених.

5.12. СТАВОВИ О РАСПОЛОЖИВОСТИ ВРЕМЕНА ПОТРЕБНОГ ЗА ОБАВЉАЊЕ РАДНИХ ЗАДАТАКА

Подаци о ставовима испитаника о расположивост времена потребног за обављање радних задатака, прикупљани су на основу три тврдње из VII дела анкетног упитника. Опис прикупљених података дат је у табели 34.

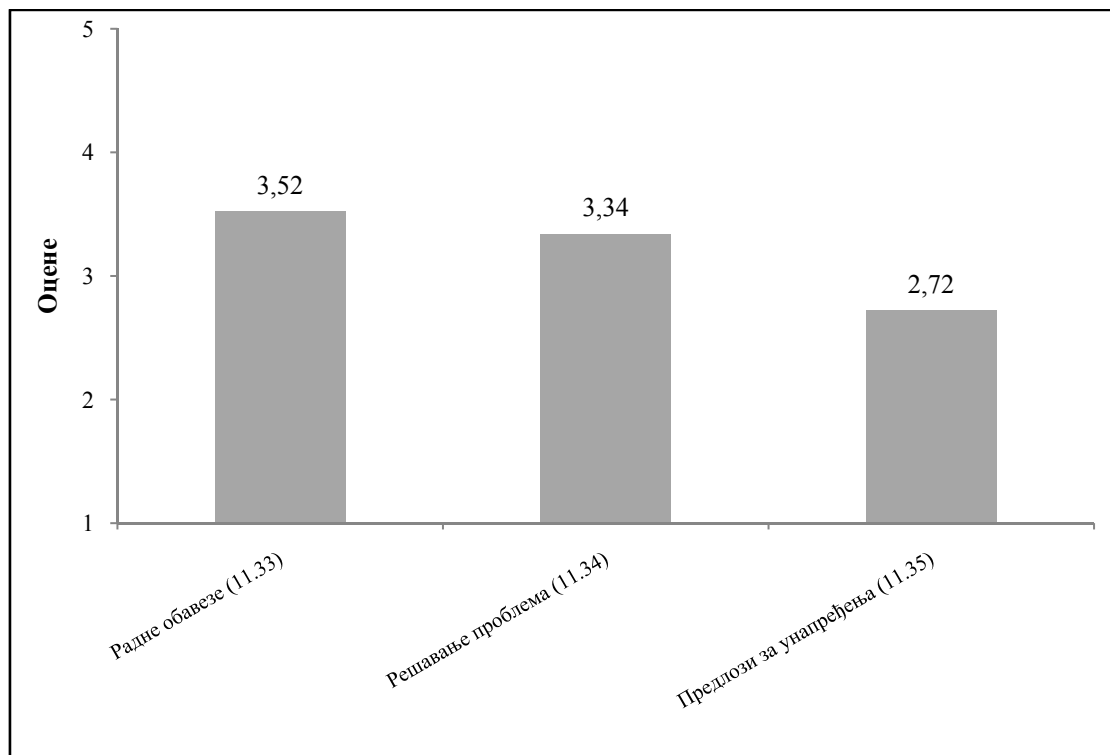
Табела 34. Опис ставова испитаника о расположивости радног времена

Р. бр. питања	Расположивост времена потребног за обављање радних задатака	Број одговора		АС	M _o	СД	Мин	Макс
		Важећи	Недостају					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.33	Имам довољно врем. за извршавање рад. обавеза	135	2	3,52	4	1,07	1	5
11.34	Увек има довољно времена за решавање проблема	134	3	3,34	3	1,04	1	5
11.35	Имам довољно времена и слободу да испољим своје идеје о могућностима унапређења пословања	128	9	2,72	3	1,10	1	5

AS - Аритметичка средина; M_o - Мод; SD - Стандардна девијација; Min - Минимална вредност; Max - максимална вредност

Извор: оригинал

На основу података о броју одговора, уочљиво је да је прикупљено више од 90% важећих одговора. Просечне оцене за ставове испитаника приказане у на графикону 31, у опадајућем редоследу.



Графикон 31. Распољивост радног времена

Уочљиво је да испитаници вишим просечним оценама вреднују располољивост времена потребног за обављање радних задатака (3,52). Овакви ставови указују да запослених врло добро владају временом за испуњавање пословних обавеза, али да имају неутралан став око располољивости времена за решавање проблема (3,34). Ставови о располољивости времена за предлагање унапређења пословања (2,75), такође су неутрални. С обзиром да испитаници имају неутралан став, а да се сматра да је запосленима потребно око 15% радног времена²⁶ за развој и испољавање сопствених идеја које би употребили у форми предлога за унапређење пословања, оправдано је тумачење да запослени не располажу са довољно времена да развију и испоље сопствене идеје о могућностима унапређења пословања. Ово не утиче позитивно на интрапредузетничку климу.

Како би се избегао могући утицај временаведеног у одласку и доласку на посао на ставове испитаника о располољивост радног времена, тестиране су разлике у ставовима испитаника о располољивости радног времена на основу удаљености радног места од места становања.

²⁶ Запосленима је потребно 15% радног времена за развој сопствених идеја (Fry, 1987).

Подаци о удаљености радног места од места становања прикупљени су питањем 12. Опис података о удаљености до радног места дат је у табели 35.

Табела 35. Удаљеност од радног места

Р. бр. питања	Уколико је Ваше радно место удаљено од места становања, молимо вас упишите колико је <i>km</i> .							
	Број одговора		АС	M _e	M _o	СД	Мин	Макс
	Важећи	Недостају						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	114	23	12,9793	3,0000	0,00	19,77171	0,00	100,00

АС - Аритметичка средина; M_e - Медијана; M_o - Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - максимална вредност

Извор: оригинал

На основу 83,21% важећих одговора, утврђено је да већина испитаника живи у непосредној близини радног места (мод=0). Најдужа дистанца коју испитаници прелазе до свог радног места је 100 *km*, а просечна удаљеност од места становања до посла је око 13 *km*.

У циљу тестирања разлика у ставовима о расположивости радног времена према критеријуму – удаљеност места становања од посла, изворни подаци о удаљености су груписани у три групе. Груписање је извршено наредбом *Visual_Binning* из менија *Transform* за трансформисање изворних података. У суштини изворни подаци су подељени у три групе ширине 33,3% од укупног броја података. Учешће важећих података приказано је у колони 4, у табели 36.

Табела 36. Удаљеност места становања од посла - учесталост и учешће

Удаљеност од посла		Учесталост	Учешће (%)	Учешће важећих података (%)
1		2	3	4
Важећи	до 1 <i>km</i>	39	28,5	34,2
	од 1 <i>km</i> до 9 <i>km</i>	38	27,7	33,3
	преко 9 <i>km</i>	37	27,0	32,5
	Укупно важећи	114	83,2	100,0
Недостају		23	16,8	
УКУПНО		137	100,0	

Извор: оригинал

Овим поступком добијена је нова варијабла коју чине су три групе испитаника који до посла прелазе до 1 *km* од 1 *km* до 9 *km* и преко 9 *km*. На овај начин омогућено је тестирање утицаја дужине пређеног пута до посла на ставове запослених о расположивост радног времена. Резултати теста приказани су у табели 37.

Табела 37. Тест разлика у ставовима испитаника о расположивости радног времена - критеријум удаљеност од посла

	Имам довољно времена за извршавање радних обавеза	Увек има довољно времена за решавање проблема	Имам довољно времена и слободу да испољим своје идеје о могућностима унапређења пословања
Chi-Square	0,488	4,956	0,084
df	2	2	2
Asymp. Sig.	0,784	0,084	0,959
a. Kruskal Wallis Test			
b. Варијабла за груписање: Удаљеност од посла			

Извор: оригинал

За потребе тестирања разлика у ставовима о расположивости радног времена на основу критеријума удаљеност од посла, коришћен је *Kruskal Wallis* тест. На основу анализе резултата теста утврђено је постоје разлике у ставовима запослених који прелазе различиту дужину пута до посла. Међутим ове разлике су случајне, јер није утврђена статистичка значајност. Статистичка значајност је већа од усвојених $p=0,05$. Уз напомену да је са нешто мањом вероватноћом (92%), могуће претпоставити да на расположивост радног времена приликом решавање проблема, ипак утиче удаљеност од радног места.

Констатовано је да на расположивост радног времена испитаника не утиче дужина пређеног пута до посла, али да приликом планирања радног времена код решавања проблема не треба занемарити фактор удаљености, што је оправдано ако се у обзир узме да теренски рад повећава укупну дужину пута, што је чест случај у опису послова код запослених у ЈПШЗП.

5.13. ПОВЕЗАНОСТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЕЛЕМЕНАТА

Утврђивање повезаности организационих елемента урађено је корелационом анализом. Подаци о су прикупљени кроз осам група питања из III, IV, V, VI и VII_{6/7/8/9} дела анкетног упитника. Свака група питања представљала је једну варијаблу. У циљу добијања јединствене варијабле, за сваку групу питања извршена је трансформација свих ставова испитаника за сва питања и тврдње у јединствену подскалу. Трансформација је извршена уз команду *Transform> Compute* уз коришћење математичке операције за рачунање просечних вредности (*Mean*). На овај начин конструисано је осам нових подскала. Свака подскала представља једну варијаблу која репрезентује просечне ставове испитаника о испитиваном организационом елементу. Опис нових подскала, односно варијабли у погледу назива варијабле, распона питања коришћених за конструкцију

варијабле, броја важећих података као и просечних вредности, стандардне девијације, минималне и максималне вредности, дат је у табели 38.

Табела 38. Корелациона анализа - опис варијабли

Распон питања	Назив варијабле	Број одговора		АС	СД	Мин	Макс
		Важећи	Недостају				
1	2	3	4	5	6	7	8
7.1 – 7.6	Потребе за професионалном обуком	137	0	3,63	0,76	1,33	5,00
8.1 – 8.8	Пословно окружење	136	1	2,98	0,65	1,57	4,67
9.1. -9.7	Доступност и квалитет информација	137	0	3,77	0,68	1,71	5,00
10.1 – 10.5	Предузетнички ставови и мотиви запослених	135	2	7,33	1,67	1,00	10,00
11.9 – 11.18	Подршка руководства предузетништву	135	2	2,75	0,73	1,33	4,78
11.19 – 11.25	Радна аутономија запослених	135	2	3,18	0,61	1,29	4,67
11.26 – 11.32	Награђивање запослених	134	3	2,48	0,78	1,29	5,00
11.33 – 11.35	Расположивост радног времена	136	1	3,21	0,88	1,00	5,00

АС - Аритметичка средина; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - Максимална вредност

Извор: оригинал

У циљу правилнијег избора корелационог теста приступило се утврђивању нормалности расподеле података у новим варијаблама (подскалама). Коришћен је *Kolmogorov-Smirnov*, са *Lilliefors*-овом тестом значајности. Резултати теста нормалности, приказани су у табели 6. Утврђен је нормални распоред за две подскеале „Пословно окружење“ и „Подршка руководства предузетништву“. За остале подскеале није утврђен нормалан распоред података. С тим у вези, испитивање повезаности између посматраних варијабли урађено је *Spearman*-овим корелационим тестом за утврђивање повезаности између варијабли, који не захтева нормалан распоред података, уместо *Pearson*-овог теста за податке са нормалном расподелом.

Повезаност између посматраних фактора приказана је у корелационој матрици (табела 39). Дате су вредности *Spearman*-овог коефицијента корелације (r_o).

Табела 39. Корелациона матрица

	Награђивање запослених	Радна аутономија	Подршка руководства предузетништву	Доступност и квалитет информација	Пословно окружење	Потребе за професионалном обуком	Предузетнички ставови и мотиви запослених
Расположивост радног времена	0,349**	0,326**	0,343**	0,204*	-0,141	0,097	0,060
Награђивање запослених		0,527**	0,668**	0,095	0,029	-0,120	-0,118
Радна аутономија			0,585**	0,285**	0,198*	-0,078	-0,054
Подршка руководства предузетништву				0,242**	-0,012	-0,204*	-0,098
Доступност и квалитет информација					0,232**	0,279**	0,332**
Пословно окружење						0,235**	0,158
Потребе за професионалном обуком							0,178*

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Извор: оригинал

Утврђена је позитивна и негатива повезаности, различитог интензитета, између следећих организационих елемената. Према *Roemer-Orphal*-овој скали утврђене су следеће повезаности:

- позитивна и веома слаба повезаност између:
 - „Радне аутономије“ и „Пословног окружења“ ($r=0,198$);
 - „Радна аутономија“ и „Доступност и квалитет информација“ ($r=0,285$);
 - „Расположивост радног времена“ и „Доступност и квалитет информација“ ($r=0,204$);
 - „Подршка руководства предузетништву“ и „Доступност и квалитет информација“ ($r=0,242$);
 - „Пословно окружење“ и „Доступност и квалитет информација“ ($r=0,232$);
 - „Потребе за професионалном обуком“ и „Предузетнички ставови и мотиви запослених“ ($r=0,178$);
- позитивна и слаба повезаност између:
 - „Расположивост радног времена“ и „Награђивање запослених“ ($r=0,349$);
 - „Расположивост радног времена“ и „Радна аутономија“ ($r=0,326$);

- „Расположивост радног времена“ и „Подршка руководства предузетништву“ ($r=0,343$);
- „Потреба за професионалном обуком“ и „Пословно окружење“ ($r=0,235$);
- „Доступност и квалитет информација“ и „Потребе за професионалном обуком“ ($r=0,279$);
- „Доступност и квалитет информација“ и „Предузетнички ставови и мотиви запослених“ ($r=0,332$);
- позитивна и јака повезаност између:
 - „Награђивање запослених“ и „Радна аутономија“ ($r=0,527$);
 - „Награђивање запослених“ и „Подршка руководства предузетништву“ ($r=0,668$);
 - „Подршка руководства предузетништву“ и „Радна аутономија“ ($r=0,585$);
- негативна и веома слаба повезаност између:
 - „Потребе за професионалном обуком“ и „Подршка руководства предузетништву“ ($r=-0,204$).

На основу корелационе анализе и вредности теста повезаности између посматраних елемената организације утврђено је да постоји 18 врста повезаности између посматраних организационих елемената.

Оваква повезаност представља тренутно, односно опажено стање између организационих елемената који чине интрапредузетничку климу. На основу овако представљених и тумачених повезаности између организационих елемената може се тврдити да је јака међусобна повезаност између система награђивања запослених, радне аутономије и подршке руководства предузетништву - карактеристична за опажену интрапредузетничку климу.

Супротно томе, опажено је да тренутна ситуација са професионалном обуком запослених и њена повезаност са подршком руководства нису погодни за подстицај интрапредузетништва.

Ово практично значи да запослени не очекују награде за рад већ највећом наградом сматрају посао којим се баве. Од руководства очекују радне задатке који

су дефинисани стандардима и процедурама, који се обављају дуж високе хијерархијске структуре, где нема места испољавању личних идеја. Запослени теже ка ужој специјализацији, при чему су суочени са недостатком професионалне обуке.

Оваква ситуација са аспекта интрапредузетништва запослених је потпуно очекивана у ЈПШЗП. Указује на претпоставку да се запослени још нису сусрели са интрапредузетничким начином пословања.

Поред повезаности у циљу правилнијег утврђивања међусобних утицаја организационих елемената, било их је неопходно тестирати, што је урађено вишеструком регресионом анализом, представљеном у наредном поглављу.

5.14. АНАЛИЗА МЕЂУСОБНОГ УТИЦАЈА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЕЛЕМЕНАТА

Након анализе повезаности организационих елемената приступило се и анализи њиховог међусобног утицаја. Анализа међусобног утицаја организационих елемената урађена је вишеструком линеарном регресионом анализом. Коришћене су исте варијабле као и у корелационој анализи. Опис варијабли које су укључене у вишеструку линеарни регресиони модел дат је у табели 38.

У циљу утврђивања међусобног утицаја организационих елемената конструисано је осам вишеструких линеарних модела. У сваком од модела једна варијабла је била зависна (критеријумска), а остале независне (предикторске). Приликом избора броја независних варијабли поштована је препорука Табачника и Фидела²⁷ ($N > 50 + 8 \cdot m$), где је N - број испитаника у узорку, а m - број независних варијабли. С обзиром да је величина узорак 137, а број независних варијабли 7, једначина указује да је $137 > 106$, што оправдава употребу седам независних варијабли у вишеструком регресионом моделу.

Као додатни модел, конструисан је модел утицаја свих организационих варијабли (8) на ставове испитаника о значају пословних делатности и активности, као потенцијалним пословним шансама које могу да унапреде пословање предузећа. Варијабла „Пословне шансе“ добијена је одговарајућом трансформацијом (поглавље 5.14.9).

²⁷ Tabachnick, Fidell, (1996)

5.14.1. Модел утицаја организационих елемената на потребе за професионалном обуком

Први модел је утицај организационих елемената на ставове испитаника о потребама за професионалном обуком. Вишеструки регресиони модел конструисан је од једне зависне (критеријумске) варијабле - „Потребе за професионалном обуком“ и седам независних (предикторских) варијабли: „Расположивост радног времена“; „Предузетнички ставови и мотиви запослених“; „Пословно окружење“; „Доступност и квалитет информација“; „Награђивање запослених“; „Радна аутономија запослених“ и „Подршка руководства предузетништву“.

Први корак је утврђивање прецизности модела на основу коефицијент мултипле детерминације. Прецизност модела представљена је у табели 40.

Табела 40. Основи елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на потребе за професионалном обуком

Модел ^б	R	R ²	R ² _{adj}	S
1	2	3	4	5
1	0,412 ^а	0,169	0,122	0,72134

а. Независне (предикторске) варијабли: Расположивост радног времена; Предузетнички ставови и мотиви запослених; Пословно окружење; Доступност и квалитет информација; Награђивање запослених; Радна аутономија запослених; Подршка руководства предузетништву

б. зависна (критеријумска) варијабла Потребе за професионалном обуком
R - Коефицијент мултипле корелације; R² - Коефицијент мултипле детерминације; R²_{adj} - Кориговани коефицијент мултипле детерминације; S - Стандардна грешка процене

Извор: оригинал

Прва мера прецизности базирана је на вредности коефицијента мултипле детерминације (R²). На основу вредности коефицијента мултипле детерминације (R²=0,169), објашњено 17% индивидуалних разлика у потребама испитаника за професионалном обуком под утицајем седам независних (предикторских) варијабли.

Друга мера прецизности конструисаног модела одређена је на основу исхода F-статистика (прилог 12). На основу вредности F-теста (3,554) и статистичке значајности (p=0,002) утврђено је да се оваквим моделом може тестирати утицаја независних варијабли, односно њихов појединачни допринос.

Други део теста односи се на утврђивање појединачног, односно јединственог или парцијалног, доприноса независних варијабли објашњењу утицаја на ставове испитаника о „Потребама за професионалном обуком“. Резултати теста приказани су у табели 41.

Табела 41. Параметри за процену утицаја организационих елемената на потребе за професионалном обуком

Model ^a	Unstandardized Coefficients		Std. Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	2	3	4	5	6
(Constant)	2,363	0,535		4,417	0,000
Пословно окружење	0,239	0,107	0,204	2,230	0,028*
Доступност и квалитет информација	0,275	0,111	0,242	2,480	0,015*
Предузетнички ставови и мотиви запослених	0,007	0,042	0,015	0,170	0,865
Подршка руководства предузетништву	-0,311	0,134	-0,292	-2,322	0,022*
Радна аутономија запослених	-0,087	0,140	-0,069	-0,619	0,537
Награђивање запослених	0,052	0,122	0,052	0,424	0,673
Расположивост радног времена	0,142	0,082	0,164	1,732	0,086

a. Зависна (критеријумска) варијабла Потребе за професионалном обуком; *статистичка значајност $p \leq 0,05$

Извор: оригинал

На основу спроведеног t -теста утврђена је статистичка значајност за следеће независне варијабле: „Пословно окружење“ ($t=2,230$, $p=0,028$); „Доступност и квалитет информација“ ($t=2,480$, $p=0,015$); „Подршка руководства предузетништву“ ($t=-2,322$, $p=0,022$).

На основу вредности стандардизованог коефицијента (β) утврђен је да најјачи и негативан појединачни утицај на ставове испитаника о „Потребама за професионалном обуком“, даје „Подршка руководства предузетништву“ ($\beta=-0,292$), док позитиван утицај даје „Доступности и квалитета информација“ ($\beta=0,242$) и „Пословног окружење“ ($\beta=0,204$).

5.14.2. Модел утицаја организационих елемената на ставове о награђивању запослених

Утицај организационих елемената на ставове о „Награђивању запослених“ утврђен је вишеструком линеарном регресионом анализом. За потребе вишеструке линеарне регресије конструисан је регресиони модел где је зависна (критеријумска) варијабла „Награђивање запослених“, а независне варијабле су: „Потребе за професионалном обуком“; „Пословно окружење“; „Доступност и квалитет информација“; „Предузетнички ставови и мотиви запослених“; „Подршка руководства предузетништву“; „Радна аутономија“; „Расположивост радног времена“.

Први корак је утврђивање прецизности модела (табела 42) на основу коефицијент мултипле детерминације.

Табела 42. Основи елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на награђивање запослених

Модел ^б	R	R ²	R ² _{adj}	S
1	2	3	4	5
1	0,736 ^а	0,542	0,516	0,53385

а. Независне (предикторске) варијабле су: Потребе за професионалном обуком; Пословно окружење; Доступност и квалитет информација; Предузетнички ставови и мотиви запослених; Подршка руководства предузетништву; Радна аутономија; Расположивост радног времена.

б. Зависна (критеријумска) варијабла: Награђивање запослених
 R - Коэффициент мултипле корелације; R² - Коэффициент мултипле детерминације; R²_{adj} - Кориговани коэффициент мултипле детерминације; S - Стандардна грешка процене

Извор: оригинал

На основу вредности коефицијента мултипле детерминације ($R^2=0,542$), објашњено је 54% индивидуалних разлика у ставовима испитаника о награђивању под утицајем седам независних варијабли.

Друга мера прецизности конструисаног модела одређена је на основу исхода F - статистика (прилог 13). На основу статистичке значајности ($p=0,000$) и вредности F -теста (20,634) утврђено је да се оваквим моделом може тестирати утицаја независних варијабли, односно њихов појединачни допринос.

Други део теста односи се на утврђивање појединачног, односно јединственог или парцијалног, утицаја независних варијабли на ставове испитаника о „Награђивању запослених“. Резултати теста приказани су у табели 43.

Табела 43. Параметри за процену утицаја организационих елеменатима на награђивање запослених

Model ^а	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	2	3	4	5	6
(Constant)	0,159	0,426		0,373	0,710
Потреба за професионално обуком	0,028	0,067	0,028	0,424	0,673
Пословно окружење	0,060	0,081	0,052	0,747	0,457
Доступност и квалитет информација	- 0,168	0,083	-0,148	-2,025	0,045*
Подршка руководства предузетништву	0,554	0,088	0,523	6,310	0,000*
Радна аутономија запослених	0,298	0,100	0,238	2,979	0,003*
Расположивост радног времена	0,136	0,060	0,158	2,265	0,025*
Предузетнички ставови и мотиви запослених	-,032	0,031	-0,068	-1,029	0,306

а. Зависна (критеријумска) варијабла Награђивање запослених; *статистичка значајност $p \leq 0,05$

Извор: оригинал

На основу спроведеног t -теста утврђена је статистичка значајност за следеће предикторске варијабли: „Доступност и квалитет информација“ ($t=-2,025$, $p=0,045$); „Подршка руководства предузетништву“ ($t=6,310$, $p=0,000$); „Радна аутономија запослених“ ($t=2,979$, $p=0,003$); „Расположивост радног времена“ ($t=2,265$, $p=0,025$).

На основу вредности стандардизованог β коефицијента, утврђено је да на ставове о „Награђивању запослених“ највећи појединачни утицај има „Подршка руководства предузетништву“ ($\beta=0,523$), следе „Радна аутономија запослених“ ($\beta=0,238$), „Расположивост радног времена“ ($\beta=0,158$) и „Доступност и квалитет информација“ који даје негативан појединачни допринос ($\beta=-0,148$).

5.14.3. Модел утицаја организационих елемената на ставове о пословном окружењу

Утицај организационих елемената на ставове о пословном окружењу утврђен је вишеструком линеарном регресионом анализом. За потребе вишеструке линеарне регресије конструисан је модел где је зависна варијабла „Пословно окружење“, а независне варијабле су: „Потребе за професионалном обуком“; „Доступност и квалитет информација“; „Предузетнички ставови и мотиви запослених“; „Подршка руководства предузетништву“; „Радна аутономија запослених“; „Расположивост радног времена“ и „Награђивање запослених“.

Први корак је утврђивање прецизности модела на основу коефицијента мултипле детерминације. Прецизност модела представљена је у табели 44.

Табела 44. Основи елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на ставове о пословном окружењу

Модел ^б	R	R ²	R ² _{adj}	S
1	0,468 ^а	0,219	0,174	0,59686
а. Независне варијабле: Потребе за професионалном обуком; Доступност и квалитет информација; Предузетнички ставови и мотиви запослених; Подршка руководства предузетништву; Радна аутономија запослених; Расположивост радног времена; Награђивање запослених				
б. Зависна (критеријумска) варијабла Пословно окружење R - Коефицијента мултипле корелације; R ² - Коефицијент мултипле детерминације; R ² _{adj} - Кориговани коефицијента мултипле детерминације; S - Стандардна грешка процене				

Извор: оригинал

На основу вредности коефицијента мултипле детерминације ($R^2=0,219$), објашњено 22% индивидуалних разлика у ставовима испитаника о „Пословном окружењу“ под утицајем седам организационих елемената.

Друга мера прецизности конструисаног модела одређена је на основу исхода F - статистика (прилог 14). На основу вредности F - статистика (4,879) и статистичке значајности ($p=0,000$) утврђено је да се оваквим моделом може тестирати утицаја независних варијабли, односно њихов појединачни утицај на ставове испитаника о „Пословном окружењу“.

Други део теста односи се на утврђивање појединачног утицаја независних варијабли на ставове испитаника о „Половном окружењу“. Резултати теста приказани су у табели 45.

Табела 45. Параметри за процену појединачног утицаја организационих елемената на ставове о пословном окружењу

Model ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	2	3	4	5	6
(Constant)	1,246	0,463		2,691	0,008
Потребе за професионалном обуком	0,164	0,073	0,192	2,230	0,028*
Доступност и квалитет информација	0,223	0,092	0,231	2,433	0,016*
Предузетнички ставови и мотиви запослених	0,021	0,035	0,053	,612	0,542
Подршка руководства предузетништву	-0,150	0,112	-0,166	-1,340	0,183
Радна аутономија запослених	0,302	0,113	0,282	2,682	0,008*
Награђивање запослених	0,075	0,101	0,088	,747	0,457
Расположивост радног времена	-0,186	0,067	-0,252	-2,790	0,006*

a. Зависна варијабла Пословно окружење; *p≤0,05

Извор: оригинал

На основу спроведеног *t*-теста утврђена је статистичка значајност за следеће предикторске варијабле: „Потреба за професионалном обуком“ ($t=2,230$, $p=0,028$) „Доступност и квалитет информација“ ($t=2,433$, $p=0,016$); „Радна аутономија запослених“ ($t=2,682$, $p=0,008$); „Расположивост радног времена“ ($t=-2,790$, $p=0,006$).

На основу вредности стандардизованог β коефицијента утврђен је појединачни утицај независних варијабли на ставове испитаника о „Пословном окружењу“. Највећи појединачни утицај даје „Радна аутономија запослених“ ($\beta=0,282$), следе „Доступност и квалитет информација“ ($\beta=0,231$), „Потреба за професионалном обуком“ ($\beta=0,192$), док „Расположивост радног времена“ ($\beta=-0,252$) даје негативан појединачни допринос.

5.14.4. Модел утицаја организационих елемената на доступност и квалитет информација

Утицај организационих елемената на ставове о пословном окружењу утврђен је вишеструком линеарном регресионом анализом. За потребе вишеструке линеарне регресије конструисан је модел где је зависна варијабла „Доступност и квалитет информација“ а независне варијабле су: „Потребе за професионалном обуком“; „Предузетнички ставови и мотиви запослених“; „Подршка руководства

предузетништву“; „Радна аутономија запослених“; „Расположивост радног времена“; „Награђивање запослених“ и „Пословно окружење“.

Први корак је утврђивање прецизности модела на основу коефицијента мултипле детерминације. Прецизност модела представљена је у табели 46.

Табела 46. Основи елемент регресионог модела утицаја организационих елемената на доступност и квалитет информација

Модел ^б	R	R ²	R ² _{adi}	S
1	2	3	4	5
1	0,567 ^а	0,322	0,283	0,57469
а. Независне варијабле: Расположивост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Предузетнички ставови и мотиви запослених, Пословно окружење, Радна аутономија запослених, Награђивање запослених, Подршка руководства предузетништву				
б. Зависна варијабла: Доступност и квалитет информација R - Коефицијента мултипле корелације; R ² - Коефицијента мултипле детерминације; R ² _{adi} - Коригованог коефицијента мултипле детерминације; S - Стандардна грешка процене				

Извор: оригинал

На основу вредности коефицијента мултипле детерминације ($R^2=0,322$), објашњено 32% индивидуалних разлика у ставовима испитаника о „Доступности и квалитет информација“ под утицајем седам организационих елемената.

Друга мера прецизности конструисаног модела одређена је на основу исхода *F*-статистика (прилог 15). На основу вредности *F*-теста (8,264) и статистичке значајности ($p=0,000$), утврђено је да се оваквим моделом може тестирати утицаја независних варијабли, односно њихов појединачни допринос на ставове испитаника о „Доступности и квалитету информација“.

Други део теста односи се на утврђивање појединачног, утицаја независних варијабли на ставовима испитаника о „Доступности и квалитету информација“. Резултати теста приказани су у табели 47.

Табела 47. Параметри за процену утицаја организационих елемената на доступност и квалитет информација

Model ^а	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	2	3	4	5	6
(Constant)	0,500	0,457		1,095	0,276
Потребе за професионалном обуком	0,175	0,070	0,198	2,480	0,015*
Пословно окружење	0,207	0,085	0,200	2,433	0,016*
Предузетнички ставови и мотиви запослених	0,093	0,033	0,223	2,864	0,005*
Подршка руководства предузетништву	0,350	0,104	0,373	3,362	0,001*
Радна аутономија запослених	0,198	0,110	0,179	1,796	0,075
Награђивање запослених	-0,194	0,096	-0,220	-2,025	0,045*
Расположивост радног времена	0,069	0,066	0,091	1,053	0,294

а. Критеријумска (зависна) варијабла: Доступност и квалитет информација

Извор: оригинал

На основу спроведеног *t*-теста утврђена је статистичка значајност за следеће предикторске варијабле: „Потреба за професионалном обуком“ ($t=2,480$,

$p=0,015$); „Пословно окружење“ ($t=2,433$, $p=0,016$); „Предузетнички ставови и мотиви запослених“ ($t=2,864$, $p=0,005$); „Подршка руководства предузетништву“ ($t=3,362$, $p=0,001$) и „Награђивање запослених“ ($t=-2,025$, $p=0,045$).

На основу вредности стандардизованог коефицијента β утврђено је да највећи појединачни утицај на „Доступност и квалитет информација“ даје „Подршка руководства предузетништву“ ($\beta=0,373$), следе „Предузетнички ставови и мотиви запослених“ ($\beta=0,223$); „Пословно окружење“ ($\beta=0,200$), „Потреба за професионалном обуком“ ($\beta=0,198$), док „Награђивање запослених“ ($\beta=-0,220$) даје негативан појединачни допринос.

5.14.5. Модел утицаја организационих елемената на предузетничке ставове и мотиве запослених

Утицај организационих елемената на предузетничке ставове и мотиве запослених утврђен је вишеструком линеарном регресионом анализом. За потребе вишеструке линеарне регресије конструисан је модел где је зависна варијабла „Предузетнички ставови и мотиви запослених“, а независне варијабле су: „Потребе за професионалном обуком“; „Пословно окружење“; „Доступност и квалитет информација“; „Подршка руководства предузетништву“; „Радна аутономија запослених“; „Награђивање запослених“ и „Расположивост радног времена“.

Први корак је утврђивање прецизности модела на основу коефицијента мултипле детерминације. Основни елементи модела представљени су у табели 48.

Табела 48. Основни елемент регресионог модела утицаја организационих елемената на предузетничке ставове и мотиве

Модел ^б	R	R ²	R ² _{adj}	S
1	2	3	4	5
1	0,376 ^а	0,141	0,092	1,54543

а. Независне (предикторске) варијабле: Расположивост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Пословно окружење, Доступност и квалитет информација, Награђивање запослених, Радна аутономија запослених, Подршка руководства предузетништву

б. Зависна (критеријумска) варијабла: Предузетнички ставови и мотиви
 R - Коефицијент мултипле корелације; R² - Коефицијент мултипле детерминације; R²_{adj} - Кориговани коефицијента мултипле детерминације; S - Стандардна грешка процене

Извор: оригинал

На основу вредности коефицијента мултипле детерминације ($R^2=0,141$), објашњено 14% индивидуалних разлика у „Предузетничким ставовима и мотивима запослених“ под утицајем седам организационих елемената.

Друга мера прецизности конструисаног модела одређена је на основу исхода F статистика (прилог 16). На основу вредности F статистика (2,871) и статистичке значајности ($p=0,008$) утврђено је да се оваквим моделом може тестирати утицаја независних варијабли, односно њихов појединачни допринос на „Предузетничке ставове и мотиве запослених“.

Други део теста односи се на утврђивање појединачног утицаја организационих елемената на „Предузетничке ставове и мотиве запослених“. Резултати теста дати су у табели 49.

Табела 49. Параметри за процену парцијалног утицаја организационих елемената на предузетничке ставове и мотиве

Model ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	2	3	4	5	6
(Constant)	5,528	1,128		4,900	,000
Потребе за професионалном обуком	0,033	0,194	0,016	,170	,865
Пословно окружење	0,143	0,234	0,058	,612	,542
Доступност и квалитет информација	0,675	0,236	0,282	2,864	,005*
Подршка руководства предузетништву	-0,348	0,291	-0,155	-1,194	,235
Радна аутономија запослених	-0,170	0,300	-0,064	-,566	,572
Награђивање запослених	-0,268	0,261	-0,127	-1,029	,306
Расположивост радног времена	0,283	0,176	0,156	1,612	,110

a. Зависна варијабла: Предузетнички ставови и мотиви запослених; * $p \leq 0,05$

Извор: оригинал

На основу спроведеног t -теста утврђена је статистичка значајност за независну варијаблу: „Доступност и квалитет информација“ ($t=2,864$, $p=0,005$).

На основу вредности стандардизованог коефицијента ($\beta=0,282$) утврђен је да једино „Доступност и квалитет информација“ дају специфичан утицај на „Предузетничке ставове и мотиве запослених“ у оквиру свих осталих организационих елемената.

5.14.6. Модел утицаја организационих елемената на ставове о подршци руководства предузетништву

Утицај организационих елемената на ставове испитаника о подршци руководства предузетништву утврђен је вишеструком линеарном регресионом анализом.

За потребе вишеструке линеарне регресије конструисан је модел где је зависна варијабла „Подршка руководства предузетништву“, а независне варијабле су: „Потребе за професионалном обуком“, „Пословно окружење“, „Доступност и квалитет информација“, „Радна аутономија запослених“, „Предузетнички ставови

и мотиви запослених“; „Расположивост радног времена“; „Награђивање запослених“.

Први корак је утврђивање прецизности модела на основу коефицијента мултипле детерминације. Основни елементи модела представљени су у табели 50.

Табела 50. Основни елемент регресионог модела утицај организационих елемената на подршку руководства предузетништву

Модел ^б	R	R ²	R ² _{adi}	S
1	2	3	4	5
1	0,767 ^а	0,588	0,564	0,47779
а. Независне (предикторске) варијабле: Расположивост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Предузетнички ставови и мотиви запослених, Пословно окружење, Радна аутономија запослених, Доступност и квалитет информација, Награђивање запослених				
б. Зависна (критеријумска) варијабла: Подршка руководства предузетништву				
R - Коефицијента мултипле корелације; R ² - Коефицијента мултипле детерминације; R ² _{adi} - Коригованог коефицијента мултипле детерминације; S - Стандардна грешка процене				

Извор: оригинал

На основу вредности коефицијента мултипле детерминације ($R^2=0,588$), објашњено 59% индивидуалних разлика у ставовима испитаника о подршци руководства предузетништву под утицајем седам организационих елемената.

Друга мера прецизности конструисаног модела одређена је на основу исхода F - статистика (прилог 17).

На основу вредности F - статистика (24,828) и статистичке значајности ($p=0,000$) утврђено је да се оваквим моделом може тестирати утицаја независних варијабли, односно њихов појединачни допринос на ставове испитаника о „Подршци руководства предузетништву“.

Други део теста односи се на утврђивање појединачног, утицаја организационих елемената на ставове испитаника о „Подршци руководства предузетништву“. Резултати теста дати су у табели 51.

На основу спроведеног t -теста утврђена је статистичка значајност за следеће предикторске варијабле: „Потреба за професионалном обуком“ ($t=-2,322$, $p=0,022$); „Доступност и квалитет информација“ ($t=3,362$, $p=0,001$); „Радна аутономија запослених“ ($t=3,012$, $p=0,003$); „Награђивање запослених“ ($t=6,310$, $p=0,000$).

Табела 51. Параметри за процену парцијалног утицаја организационих елемената на подршку руководства предузетништву

Model ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	2	3	4	5	6
(Constant)	0,686	0,376		1,821	0,071
Потребе за професионалном обуком	-0,136	0,059	-0,145	-2,322	0,022*
Пословно окружење	-0,096	0,072	-0,088	-1,340	0,183
Доступност и квалитет информација	0,242	0,072	0,227	3,362	0,001*
Предузет. ставови и мотиви запослених	-0,033	0,028	-0,074	-1,194	0,235
Радна аутономија запослених	0,270	0,090	0,228	3,012	0,003*
Награђивање запослених	0,444	0,070	0,471	6,310	0,000*
Расположивост радног времена	0,070	0,055	0,086	1,280	0,203

a. Зависна варијабла: Подршка руководства предузетништву; *p≤0,05

Извор: оригинал

На основу вредности стандардизованог коефицијента β утврђен је појединачни утицај организационих елемената на ставове испитаника о „Подршци руководства предузетништву“. Највећи појединачни утицај даје „Награђивање запослених“ ($\beta=0,471$); следе „Радна аутономија“ ($\beta=0,228$), „Доступност и квалитет информација“ ($\beta=0,227$); док „Потребе за професионалном обуком“ ($\beta=-0,145$) даје негативан појединачни допринос.

5.14.7. Модел утицаја организационих елемената на радну аутономију запослених

Утицај организационих елемената на радну аутономију запослених утврђен је вишеструком линеарном регресионом анализом. За потребе вишеструке линеарне регресије конструисан је модел где је зависна варијабла „Радна аутономија запослених“, а независне варијабле су: „Потребе за професионалном обуком“, „Пословно окружење“, „Доступност и квалитет информација“, „Предузетнички ставови и мотиви запослених“, „Подршка руководства предузетништву“, „Расположивост радног времена“, „Награђивање запослених“.

Први корак је утврђивање прецизности модела на основу коефицијента мултипле детерминације (R^2). Прецизност модела представљена је у табели 52.

Табела 52. Основи елементи модела утицаја организационих елемената на радну аутономију

Модел ^б	R	R ²	R ² _{adj}	S
1	2	3	4	5
1	0,672 ^а	0,452	0,420	0,46604

a. Независне варијабле: Расположивост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Предузетнички ставови и мотиви запослених, Пословно окружење, Доступност и квалитет информација, Награђивање запослених, Подршка руководства предузетништву

б. Зависна варијабла: Радна аутономија запослених; R - Коефицијент мултипле корелације; R² - Коефицијент мултипле детерминације; R²_{adj} - Кориговани коефицијент мултипле детерминације; S - Стандардна грешка процене

Извор: оригинал

На основу вредности коефицијента мултипле детерминације ($R^2=0,452$), објашњено 45% индивидуалних разлика у ставовима испитаника о радној аутономији под утицајем седам организационих елемената.

Друга мера прецизности конструисаног модела одређена је на основу исхода F -статистика (прилог 18). На основу вредности F -статистика (14,367) и статистичке значајности ($p=0,000$) утврђено је да се оваквим моделом може тестирати утицаја независних варијабли, односно њихов појединачни допринос на ставове испитаника о „Радној аутономији“.

Други део теста односи се на утврђивање појединачног утицаја организациони елементи на ставове испитаника о „Радној аутономији“. Резултати теста дати су у табели 53.

Табела 53. Параметри за процену парцијалног доприноса организационих елемената на радну аутономију

Coefficients ^a					
Model ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	2	3	4	5	6
(Constant)	0,940	0,362		2,595	0,011
Потребе за професионалном обуком	-0,036	0,058	-0,045	-0,619	0,537
Пословно окружење	0,184	0,069	0,198	2,682	0,008*
Доступност и квалитет информација	0,130	0,072	0,144	1,796	0,075
Предузетнички ставови и мотиви запослених	-0,015	0,027	-0,041	-0,566	0,572
Подршка руководства предузетништву	0,257	0,085	0,303	3,012	0,003*
Награђивање запослених	0,227	0,076	0,285	2,979	0,003*
Расположивост радног времена	0,052	0,053	0,076	0,978	0,330

а. Зависна варијабла: Радна аутономија; * $p \leq 0,05$

Извор: оригинал

На основу спроведеног t -теста утврђена је статистичка значајност за следеће предикторске варијабле: „Пословно окружење“ ($t=2,682$, $p=0,008$); „Подршка руководства предузетништву“ ($t=3,012$, $p=0,003$); „Награђивање запослених“ ($t=2,979$, $p=0,003$).

На основу вредности стандардизованог коефицијента β утврђено је да највећи појединачни утицај на „Радну аутономију“ даје „Подршка руководства предузетништву“ ($\beta=0,303$), следе „Награђивање запослених“ ($\beta=0,285$) и „Пословно окружење“ ($\beta=0,198$).

5.14.8. Модел утицаја организационих елемената на ставове о расположивости радног времена

Утицај организационих елемената на ставове о расположивост радног времена утврђен је вишеструком линеарном регресијом анализом. За потребе вишеструке линеарне регресије конструисан је модел где је зависна варијабла „Расположивост радног времена“, а независне варијабле су: „Потребе за професионалном обуком“, „Пословно окружење“, „Доступност и квалитет информација“, „Предузетнички ставови и мотиви запослених“, „Подршка руководства предузетништву“, „Радна аутономија запослених“ и „Награђивање запослених“.

Први корак је утврђивање прецизности модела. Прецизност модела представљена је у табели 54.

Табела 54. Основни елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на расположивост радног времена

Модел ^б	R	R ²	R ² _{adj}	S
1	0,510 ^а	0,260	0,218	0,78736
а. Независне варијабле: Награђивање запослених, Пословно окружење; Предузетнички ставови и мотиви запослених, Потребе за професионалном обуком, Доступност и квалитет информација, Радна аутономија запослених, Подршка руководства предузетништву				
б. Зависна варијабла: Расположивост радног времена; R - Коефицијент мултипле корелације; R ² - Коефицијент мултипле детерминације; R ² _{adj} - Кориговани коефицијент мултипле детерминације; S - Стандардна грешка процене				

Извор: оригинал

На основу вредности коефицијента мултипле детерминације ($R^2=0,260$), објашњено 26% индивидуалних разлика у ставовима испитаника о расположивост радног времена под утицајем седам организационих елемената.

Друга мера прецизности конструисаног модела одређена је на основу исхода F -статистика (прилог 19). На основу вредности F -статистика (6,133) и статистичке значајности ($p=0,000$) утврђено је да се оваквим моделом може тестирати утицаја независних варијабли, односно њихов појединачни допринос на ставове испитаника о „Расположивост радног времена“.

Други део теста односи се на утврђивање појединачног утицаја организационих елемената на ставове испитаника о „Расположивост радног времена“. Резултати теста дати су у табели 55.

На основу спроведеног t -теста утврђена је статистичка значајност за следеће независне варијабле: „Пословно окружење“ ($t=-2,790$, $p=0,006$) и „Награђивање запослених“ ($t=2,265$, $p=0,025$).

Табела 55. Параметри за процену парцијалног утицаја организационих елемената на расположивост радног времена

Model ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	2	3	4	5	6
(Constant)	0,774	0,625		1,238	0,218
Потребе за професионалном обуком	0,169	0,098	0,146	1,732	0,086
Пословно окружење	-0,323	0,116	-0,238	-2,790	0,006*
Доступност и квалитет информација	0,130	0,123	0,099	1,053	0,294
Предузетнички ставови и мотиви запослених	0,074	0,046	0,134	1,612	0,110
Подршка руководства предузетништву	0,190	0,148	0,154	1,280	0,203
Радна аутономија запослених	0,149	0,152	0,102	,978	0,330
Награђивање запослених	0,296	0,131	0,255	2,265	0,025*

a. Критеријумска (зависна) варијабла: Расположивост радног времена; * $p \leq 0,05$

Извор: оригинал

На основу вредности стандардизованог коефицијента β утврђено је да најбољи појединачни на „Расположивост радног времена“ даје „Награђивање запослених“ ($\beta=0,255$), док „Пословно окружење“ ($\beta=-0,238$) даје негативан појединачни допринос.

5.14.9. Модел утицаја организационих елемената на ставове о значају пословних делатности и активности

Утицаја организационим елементима на ставове испитаника о значају пословних делатности и активности као пословних шанси које могу да унапреде пословање предузећа је додатна анализа која предвиђа утицај свих организационих елемената на ставове о пословним пансама. Модел је конструисан од постојећих осам варијабли, односно организационих елемента и нове варијабле која репрезентује ставове запослених у значају пословних делатности и активности на пословање предузећа. Варијабла је конструисана трансформацијом одговора на питања о пословним шансама (од 5.1. до 5.14.) из II дела анкетног упитника (прилог 23). Трансформација је урађена наредбом *Transform>Compute* уз коришћење математичке операције (mean) за рачунање просечних вредности. На описани начин добијена је нова варијабла која је названа „Пословне шансе“. Опис варијабле дат је табели 56.

Овако конструисана варијабла користи се за регресионе анализе, и у том смислу није је потребно анализирати и тумачити.

Табела 56. Опис варијабле (подскеле) - Пословне шансе

Број одговора		АС	M _c	M _o	СД	Мин	Макс
Важећи	Недостају						
1	2	3	4	5	6	7	8
137	0	5,9062	5,8667	7,00	1,58254	2,67	9,09

АС - Аритметичка средина, M_c - Медијана; M_o - Мод; СД - Стандардна девијација; Мин - Минимална вредност; Макс - Максимална вредност

Извор: оригинал

Утицај организационих елемената на ставове о пословним шансама утврђен је вишеструком линеарном регресионом анализом. За потребе вишеструке регресије конструисан је модел где је зависна варијабла „Пословне шансе“, а независне варијабле су: „Потребе за професионалном обуком“, „Доступност и квалитет информација“, „Предузетнички ставови и мотиви запослених“, „Пословно окружење“, „Подршка руководства предузетништву“, „Радна аутономија запослених“, „Расположивост радног времена“ и „Награђивање запослених“.

Први корак је утврђивање прецизности модела, на основу коефицијента мултипле детерминације. Основни елементи модела представљени су у табели 57.

Табела 57. Основни елементи регресионог модела утицаја организационих елемената на пословне шансе

Модел ^б	R	R ²	R ² _{adi}	S
1	2	3	4	5
1	0,579 ^а	0,335	0,291	1,35347

а. Независне варијабле: Расположивост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Предузетнички ставови и мотиви запослених, Пословно окружење, Радна аутономија запослених, Доступност и квалитет информација, Награђивање запослених, Подршка руководства предузетништву
б - зависна варијабла Пословне шансе

R - Коефицијента мултипле корелације; R² - Коефицијента мултипле детерминације; R²_{adi} - Коригованог коефицијента мултипле детерминације; S - Стандардна грешка процене

Извор: оригинал

На основу вредности коефицијента мултипле детерминације ($R^2=0,335$), објашњено 34% индивидуалних разлика у ставовима испитаника о „Пословним шансама“ под утицајем осам организационих елемената.

Друга мера прецизности конструисаног модела одређена је на основу исхода *F*-статистика (прилог 20). На основу вредности *F*-статистика (7,632) и статистичке значајности ($p=0,000$) утврђено је да се оваквим моделом може тестирати утицаја независних варијабли, односно њихов појединачни допринос на ставове испитаника о „Пословним шансама“.

Други део теста односи се на утврђивање појединачног утицаја организационих елемената на ставове испитаника о „Пословним шансама“

(пословним делатностима и активностима које могу да унапреде пословање предузећа). Резултати теста дати су у табели 58.

Табела 58. Параметри за процену парцијалног утицаја организационих елемената на ставове испитаника о пословним шансама

Model ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	2	3	4	5	6
(Constant)	-1,715	1,081		-1,587	0,115
Потребе за професионалном обуком	0,047	0,170	0,022	0,275	0,784
Пословно окружење	0,472	0,205	0,193	2,301	0,023*
Доступност и квалитет информација	0,133	0,213	0,056	0,623	0,534
Предузетнички ставови и мотиви запослених	0,397	0,079	0,400	5,003	0,000*
Подршка руководства предузетништву	0,024	0,256	0,011	0,093	0,926
Радна аутономија запослених	0,430	0,263	0,164	1,635	0,105
Награђивање запослених	0,238	0,230	0,113	1,036	0,302
Расположивост радног времена	0,188	0,156	0,104	1,206	0,230

a. Зависна варијабла: Пословне шансе

Извор: оригинал

На основу спроведеног *t*-теста утврђена је статистичка значајност за следеће предикторске варијабле: „Пословно окружење“ ($t=2,301$, $p=0,023$) и „Предузетнички ставови и мотиви запослених“ ($t=5,003$, $p=0,000$).

На основу вредности стандардизованог коефицијента β утврђено је да највећи појединачни утицај на ставове о „Пословним шансама“ дају „Предузетнички ставови и мотиви запослених“ ($\beta=0,400$), а нешто мањи „Пословно окружење“ ($\beta=0,193$).

Ово је несумњиво најбоље објашњење утицаја организационих елемената на ставове запослених о пословним шансама. Управо индивидуални, а у највећој мери предузетнички ставови и ставови о пословном окружењу утичу на ставове испитаника о пословним делатностима и активностима које могу да унапреде пословање ЈПШЗП. Овакви резултати су очекивани јер предузетнички ставови и мотиви запослених које карактерише спремност за преузимање ризика пословања, спремност ка учествовању у новим пословима и пројектима позитивно утичу на вредновање пословних делатности и активности у смислу пословних шанси.

У овом потпоглављу утврђено више међусобних утицаја организационих елемената који чине интрапредузетничку климу у ЈПШЗП, а у претходним потпоглављима су откривене индивидуалне предузетничке карактеристике запослених, када су још дати и одговори на питање које су пожељне пословне делатности и активности ЈПШЗП.

Овако добијени резултати свакако указују да је могуће графички представити модел који указује на интрапредузетничку климу у ЈПШЗП са свим својим припадајућим елементима, и то: међусобни утицаји организационих елемената, стратешком опредељењу у смислу избора пословних делатности и активности које могу да унапреде пословање предузећа (пословне шансе). Такав модел приказан је и анализиран у наредном поглављу.

6. КОНЦЕПТУАЛНИ МОДЕЛ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА

Концептуални модел унапређења пословања, представља разматрање предлога и могућности практичне примене резултата истраживања. Састоји се од „Предлога модела унапређења пословања ЈПШЗП у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених“, као и процеса практичне примене.

Креирање концептуалног модела унапређења пословања, представљено је и анализирано кроз:

- постојећи модела интрапредузетништва запослених;
- коначну идентификацију организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених;
- идентификацију модула (градивних блокова) концептуалног модела;
- експертску оцену функционалности и практичне применљивости концептуалног модела;
- могућности за практичну примену концептуалног модела.

У наредним потпоглављима дата је анализа израде концептуалног модела унапређења пословања.

6.1. ПОСТОЈЕЋИ МОДЕЛ ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА ЗАПОСЛЕНИХ

Постојећи модел интрапредузетништва запослених представља постојеће (опажено) стање интрапредузетништва, а изведен је на основу тумачења резултата истраживања. Графички је приказан на шеми 5.

Модел интрапредузетништва запослених састоји се из два дела:

1. међусобна усаглашеност организационих елемената;
2. избор пословних делатности и активност ЈПШЗП;

Међусобна усаглашеност организационих елемената изведена је на основу тумачења резултата корелационе анализе (5.13) и вишеструке регресионе анализе (поглавље 5.14.).

Избор пословних делатности и активности ЈПШЗП извршен је на основу анализе и тумачења ставова запослених о пословним делатностима и активностима предузећа, која могу да унапреде пословање предузећа (пословним шансама) из поглавља 5.3.

У оквиру „**међусобне усаглашености организационих елемената**“, приказана је повезаност и утицаји између организационих елемената. Овакав приказ одабран је на основу највећих, позитивних и негативних, вредности стандардизованог B коефицијента (вишеструких регресионих анализа) из табела: 41, 45, 47, 49, 51, 53 55 и 58 и вредности коефицијента корелације (r_0) из табеле 39.

На основу графичког приказа у шеми 5 види се да постоји позитивна међусобна повезаност и утицаји између подршка руководства, система награђивања запослених, доступности и квалитета информација и радне аутономије. Овако представљене међусобне повезаности и утицаји указују да уколико се подстакне подршка руководства, то ће повољно утицати на систем награђивања, радну аутономију и доступност и квалитет информација. То је значајно, јер указује да су запослени, у великој мери, ослоњени на подршку руководства.

Негативни међусобни утицаји утврђени су између подршка руководства предузетништву и потребе за професионалном обуком запослених, као и доступности и квалитета информација и награђивања запослених, као и расположивост радног времена и пословног окружење.

Такви утицају могу се објаснити великим учешћем запослених, који нису били у прилици да похађају семинаре професионалне обуке. Разлози за негативне утицаје могу се још објаснити и тиме, што су испитаници усмерени на међусобну усмену размену информација, што указује да постоји недовољна доступност информација, а да је систем награђивања неодговарајући. Негативни утицај расположивости радног времена и пословног окружења, може се објаснити великим бројем организација и институција с којима ЈПШЗП сарађују. У таквим условима руководство и запослени понашају се потпуно рационално, јер бирају приоритете за сарадњу. Овим исказују став, да уколико испуне захтеве свих, могу да дођу у ситуацију да не испуне ни једну радну обавезу из редовног пословања.

У делу шеме, који представља „**избор пословних делатности и активности**“ уочава се да је производња дрвета најзначајнија делатност, док послови с некретнинама имају најмањи значај у смислу пословних шанси које могу да унапреде пословање предузећа. На такве ставове испитаника, о избору пословних делатности и активности (пословним шансама), утиче пословно

окружење, предузетнички ставови и мотиви запослених и демографске карактеристике запослених. Пословно окружење и предузетнички ставови и мотиви имају позитиван утицај на избор пословних делатности и активности. За демографске карактеристика важи млађи испитаници исказују позитивније ставове у односу на старије. Особе женског пола су погодније за ангажовање на услужним делатностима, посебно на саветодавним послове са ПВШ, што је значајно приликом формирања пројектних тимова.

С обзиром да је утврђено више различитих, позитивних и негативних повезаности и утицаја ²⁸ који представљају „међусобну усаглашеност организационих елемената“, било је потребно извршити коначну идентификацију организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених. Ово је урађено издвајањем главних и преовлађујућих фактора утицаја, путем факторске анализе и представљено је у наредном потпоглављу.

6.1.1. КОНАЧНА ИДЕНТИФИКАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЕЛЕМЕНАТА КОЈИ УТИЧУ НА ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВО ЗАПОСЛЕНИХ

Коначна идентификација организационих елемената омогућен је избор главних фактора који утичу на интрапредузетништво запослених. Ова анализа је изабрана као додатна анализа, а разлози за избор су наведени у наставку.

Први разлог је велики број међусобних, позитивних и негативних, веза и утицаја међу организационим елементима који одређују интрапредузетничку климу²⁹, утврђених корелационим и регресионим анализама. Поред тога, то је обим питања и исказа који су испитаници вредновали. Испитаници су правилно одговорили на 71 питање из анкетног упитника. Овакав обим прикупљених ставова испитаника било је потребно систематизовати и класификовати у мањи број сродних фактора који најбоље описују организационе елементе са аспекта интрапредузетништва запослених у ЈПШЗП у Србији. Управо, факторска анализа омогућава да се из мноштва података издвоје подаци којима испитаници дају заједнички значај и смисао. Таквом „сумаризацијом“ и редукцијом података утврђене су новооткривене везе између испитиваних варијабли, које нису биле уочљиве током корелационих и регресионих анализа. Новооткривене везе,

²⁸ Утврђено је 18 повезаности

²⁹ *ibid.*

омогућавају практичну примену резултата, и као такве коришћене су за дефинисање организационих елемената у „Предлогу модела за унапређења пословања у ЈПШЗП у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених“, односно у изради концептуалног модела унапређења пословања.

У циљу најбољег тумачења ставова испитаника, у факторску анализу су укључени ставови о организационим елементима и њиховој погодности за интрапредузетништво. Одабрано је 52 исказа из II, III, IV, V, VI, и VII дела анкетног упитника. Из анализе су, поштујући принцип оцене прикладности података за факторску анализу, изузети одговори о демографским карактеристикама испитаника, из I дела анкетног упитника (питања 1, 2, 3 и 4) и одговори којима испитаници нису вредновали организационе елементе, као што су питања из II дела анкетног упитника (5.1 до 5.17) и питања 11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.8 и питање 12. На овај начин, за потребе факторске анализе употребљена су питања и тврдње које представљају ставове испитаника о организационим елементима.

Према одабраном методу (Pallant 2009), спроведена је факторска анализа у више корака, и то:

1. избор главних компонената (података);
2. подесност изабраних података;
3. издвајање оптималног броја фактора;
4. обезбеђивање статистичке и практичне значајности;
5. ротација варијабли према факторским оптерећењима;
6. дефинисање назива и описа изабраних фактора.

Избор главних компонената које су коришћене у факторској анализи, одабран је на основу вредности *Cronbach's Alfa* теста. Питања и тврдње чијим би се уклањањем добила већа поузданост подскеале, а на основу вредности статистика „*Cronbach's Alpha if Item Deleted*“ (прилог 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 и 10), изостављене су из факторске анализе. Изузети су ставови испитаника на четири питања, и то:

- питање 7.1. Оцените колико вам недостаје обука у раду с компјутерима?;
- питање 8.1. Колики је утицај политике и политичких организација на пословање предузећа?;

- питање 10.4. Пословну шансу потребно је прво да препозна руководство предузећа;
- питање 10.35. Имам довољно времена и слободу да испољим своје идеје о могућностима унапређења пословања.

За преосталих 49 питања и тврдњи, извршено је тестирање **подесности изабраних података** за факторску анализу. Подесност изабраних података тестирана је са два теста: *Bartlett*-ов тест сферичности и *Kaiser-Meyer-Olkin*-ова мера адекватности узорка. Резултати тестова дати су у табели 59.

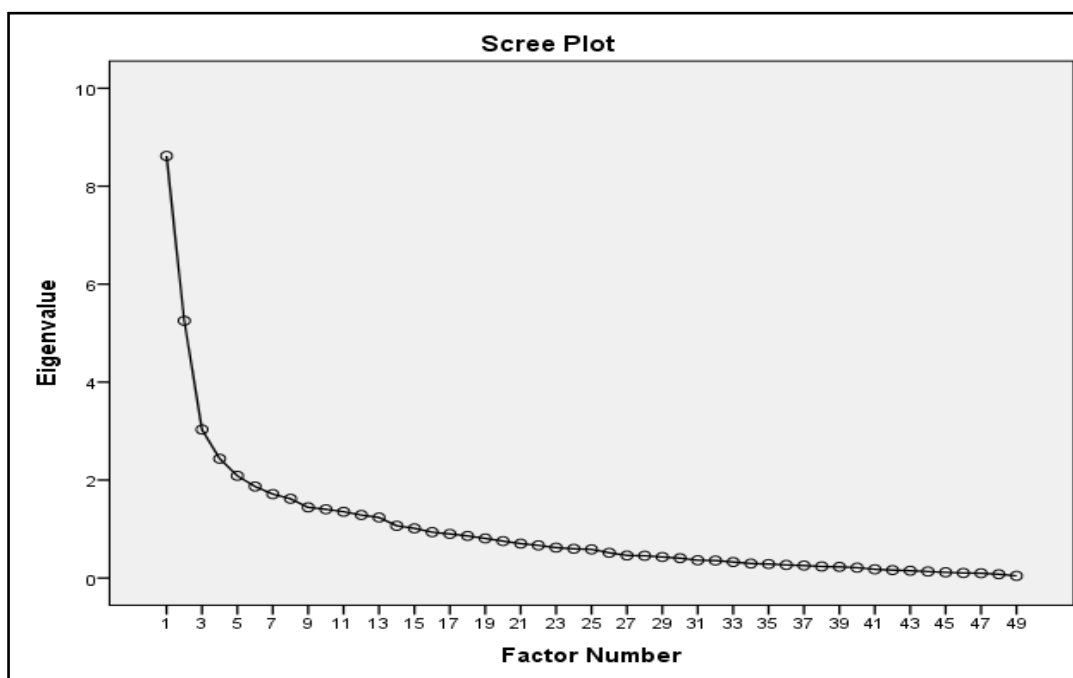
Табела 59. *Kaiser-Meyer-Olkin*-ов и *Bartlett*-ов тест факторске анализе

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Bartlett's Test of Sphericity		
	Approx. Chi-Square	df	Sig.
0,651	2579,680	1176	0,000

Извор: оригинал

На основу вредности *Kaiser-Meyer-Olkin*-ове мере адекватности узорка (0,651), утврђено је да је узорак адекватно одабран, јер је вредност већа од предвиђених 0,6. Вредност *Bartlett*-овог тест сферичности је статистички значајна ($p=0,000$), те је факторска анализа оправдана.

Издвајање оптималног броја фактора извршено је на основу *Scree* теста (графикон 32). За издвајање оптималног броја фактора примењен је принцип превојне тачке, односно „прве тачке прелома“ на дијаграму.



Графикон 32. Факторска анализа - *Scree* тест

Уочава се да је прва преломна тачка на 3. фактору. По принципу „прве преломне тачке“, одабрана су три фактора и задата у поље „Extraction“. На основу ова три одабрана фактора објашњено је 34,49% варијансе (прилог 21).

Након одабира оптималног броја фактора, приступило се факторској анализи, прво путем неротираних факторских тежина, а потом на основу ротацине варијабли према факторским оптерећењима.

У циљу **обезбеђивања статистичке и практичне значајности** факторске анализе, коришћена су два принципа. За обезбеђивање статистичке значајности коришћен је принцип величине узорка, према ком се за узорке веће од 120, а мање од 150, за даље анализе узимају варијабле које имају факторско оптерећење $\geq 0,5$.

Следећи корак је ротација варијабли према факторским оптерећењима. С обзиром да је циљ факторске анализе добијање неколико теоријски и практично значајних фактора интрапредузетничке климе у посматраном узорку, приступило се косој „Direct Oblimin“ ротацији, а резултати су приказани у две табеле („Pattern Matrix“ и „Structure Matrix“). У прилогу 22, приказана је табела „Pattern Matrix“, где се виде три фактора, означени бројевима 1, 2 и 3, са припадајућим варијаблама, сортираним према величини факторског оптерећења.

Од тог тренутка, факторска анализа више не подлеже строгим статистичким правилима, већ се подаци тумаче на основу концептуалног оквира за анализе посматраног проблема (Pallant 2009).

Друга табела је „Structure Matrix“ (табела 60), у којој су представљени фактори утицај на интрапредузетништво. На основу величине факторског оптерећења и концептуалне анализе интрапредузетништва, извршено је дефинисање три организациона фактора који утичу на интрапредузетништво запослених. На основу јачине факторског оптерећења и значења варијабли, односно, смисла питања или тврдњи, сваки фактор је дефинисан, додељен му је назив, и описан је у смислу значења.

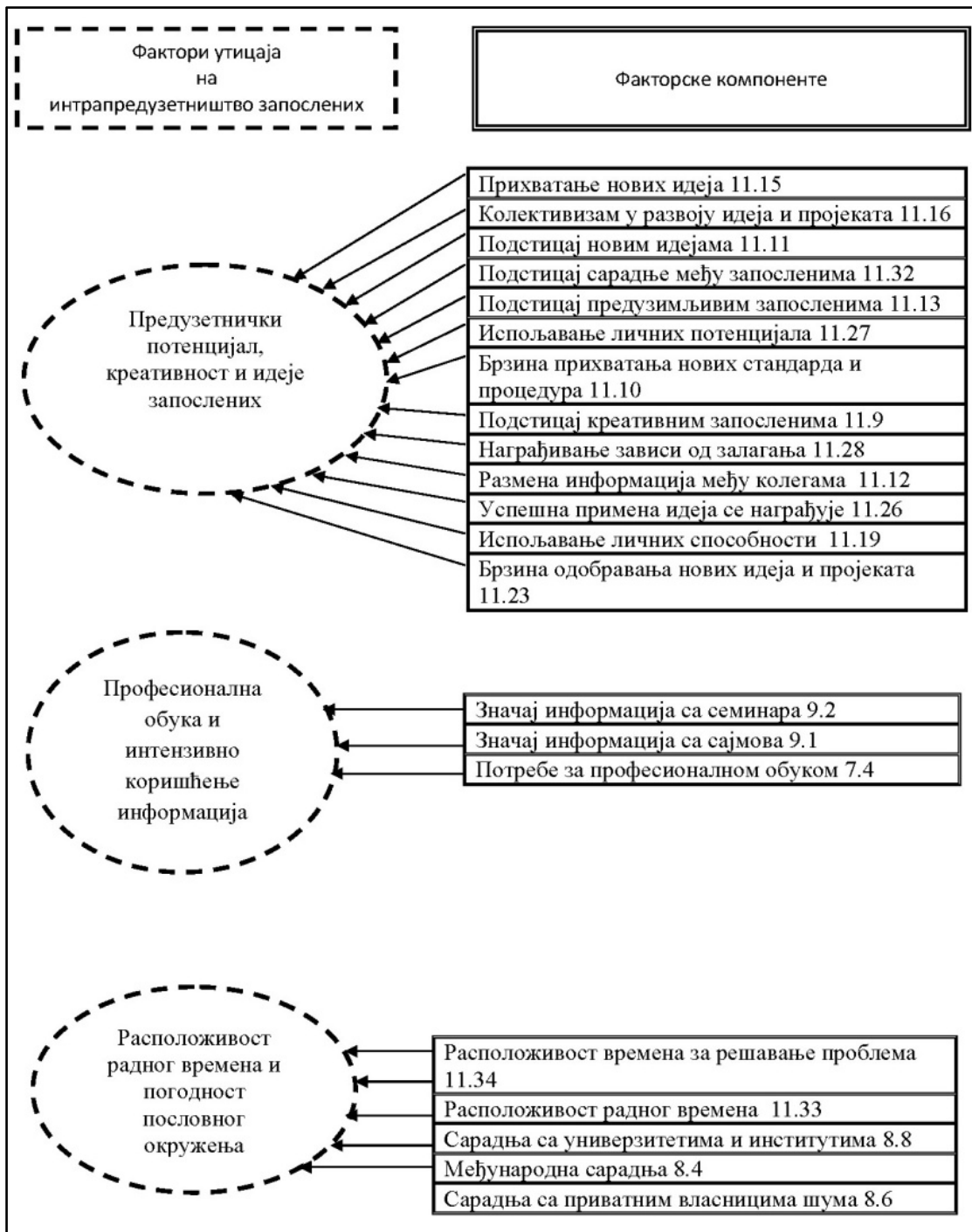
Табела 60. Организациони фактори утицаја на интрапредузетништво запослених

Structure Matrix				
Број питања	Варијабле (касније компоненте фактора)	Фактори		
		(1) Предузетнички потенцијал, креативност и идеје запослених	(2) Професионална обука и интензивно коришћење информација	(3) Расположивос т радног времена и погодност пословног окружења
11.15	Руководство предузећа свесно је значаја нових идеја и пројеката и спремни су да прихвате нове идеје и предлоге	0,855		
11.16	У развоју и прихватању нових идеја, послова и пројеката учествују сви запослени	0,774		
11.11	Запослени се охрабрују да износе сопствене идеје о пословању	0,765		
11.32	У предузећу се подстиче комуникација и сарадња између различитих делова предузећа (организационих јединица)	0,762		
11.13	У предузећу се склоност ка пословном ризику третира као позитивна особина	0,731		
11.27	Могу у потпуности да искористим сопствене потенцијале приликом обављања посла	0,716		
11.10	Моје предузеће брзо прихвата и примењује нове стандарде и радне процедуре	0,705		
11.9	У мојој организацији подстиче се креативност запослених	0,693		
11.28	Награде зависе од мог залагања на послу	0,647		
11.12	Запослени редовно размењују информације са колегама из других организационих јединица	0,626		
11.26	Успешна примена нових идеја увек је награђена	0,603		
11.19	Мој посао ми омогућава да искажем своје способности	0,583		
11.23	Одлуке о новим идејама и пројектима се брзо одобравају и не захтевају компликоване бирократске процедуре	0,537		
9.2	Значај информација са семинара		0,700	
9.1	Значај информација са сајмова		0,607	
7.4	Потребе за професионалном обуком на сајмовима и семинарима		0,587	
11.34	Увек има довољно времена за решавање проблема			0,600
11.33	Имам довољно времена за извршавање радних обавеза			0,537
8.8	Значај сарадње са Универзитетима и Институтима			-0,511
8.4	Утицај међународних пројеката на унапређење пословања предузећа			-0,506
8.6	Значајна сарадња са власницима приватних шума			-0,503

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Извор: оригинал

Види се да је, од укупно 49 варијабли унетих у факторску анализу, утврђено да 21 варијабла корелира са три фактора. Корелација је једноставна, што значи да ни једна варијабла не корелира са више фактора. Ово омогућава прецизнију практичну примену факторске анализе. Ради лакшег сагледавања и тумачења, резултати факторске анализе приказани су на шеми 6.



Шема 6. Фактори утицаја на интрапредузетништво запослених

Приказана су три фактора са припадајућим компонентама.

Први фактор (1) је назван: „Предузетнички потенцијал, креативност и идеје запослених“.

Други фактор (2) је назван: „Професионална обука и интензивно коришћење информација“.

Трећи фактор (3) је назван: „Расположивост радног времена и погодност пословног окружења“.

Први фактор утицаја на интрапредузетничку климу, састоји се од компоненти које указују на значај испољавања и прихватања нових идеја. Према томе интрапредузетничка клима карактерише се могућношћу испољавања нових идеја и сарадњом међу запосленима. Такође је значајан подстицај креативности уз правилно награђивање запослених. Компонента коју је, такође, потребно уважити, односи се на брзину прихватања нових процедура и стандарда, при чему, брже прихватање процедура и стандарда ствара погодније окружење за интрапредузетништво.

Други фактор се састоји од компоненти које указују на значај доступности информација и професионалне обуке запослених. У циљу стварања погодне интрапредузетничке климе, потребно је изаћи у сусрет потребама запослених, у вези размене информацијама и професионалне обуке путем професионалних семинара и посета стручним сајмовима.

Трећи фактор се састоји од компоненти које указују да су за интрапредузетничку климу значајни, како расположивост радног времена, тако и сарадња са пословним окружењем. Са аспекта расположивости радног времена, потребно је задржати садашње оптерећење по задацима и дужностима, а приликом решавања проблема предвидети већу расположивост радног времена.

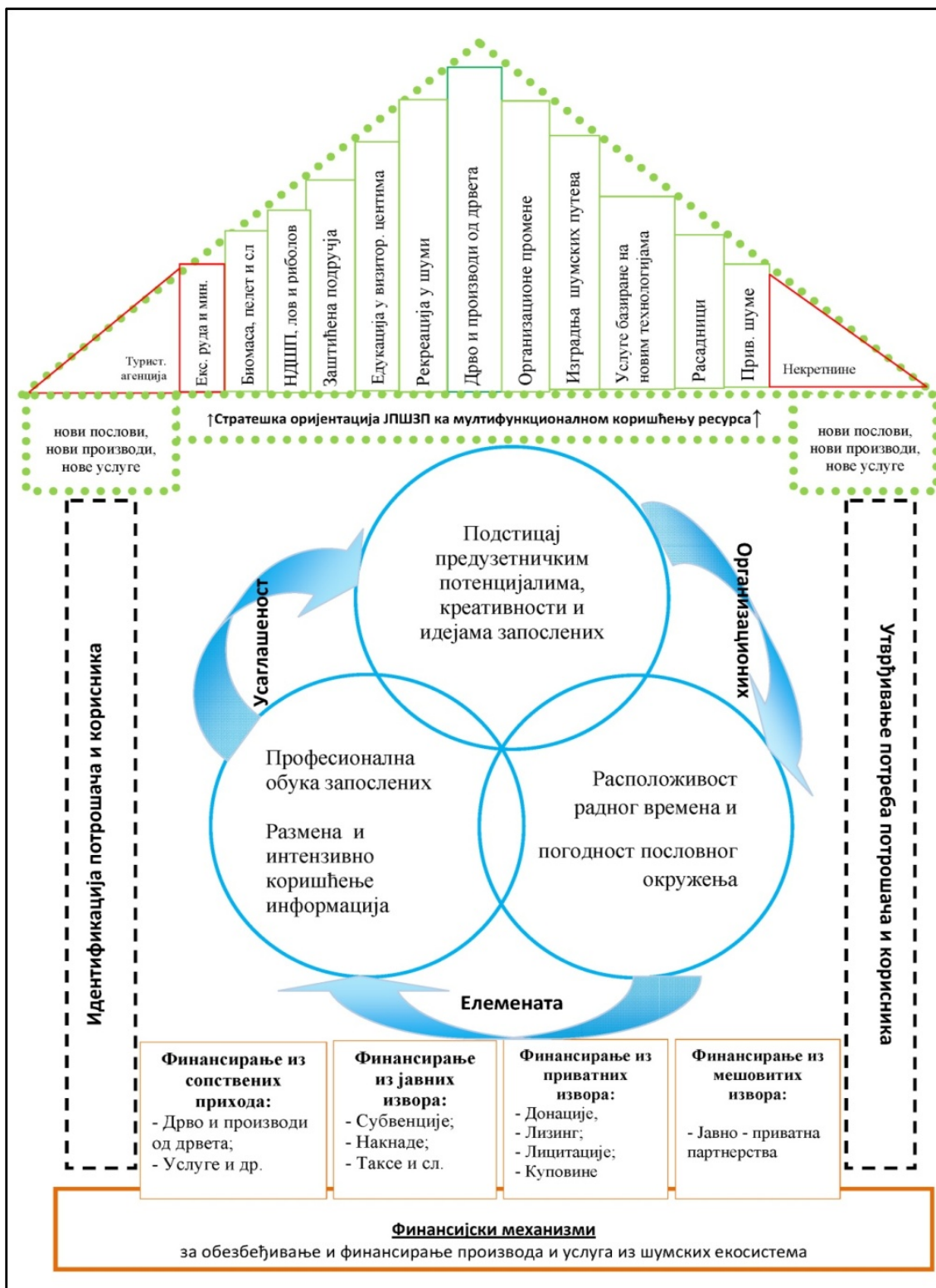
У склопу сарадње са пословним окружењем, уочљиво је да сарадња са универзитетима и научним институтима, међународним организацијама и власницима приватних шума, има негативан предзнак (табела 60), што указује да интрапредузетништво запослених, уколико је базирано на испољавању и прихватању нових идеја и подстицају креативности запослених, нема задовољавајућу сарадњу са пословним окружењем. Овакви резултати су

очекивани за ЈПШЗП из два разлога. Први је, велики број предузећа и организација с којима ЈПШЗП сарађују, а други је висок степен централизације у одлучивању, без обзира на спољне утицаје. У таквим условима, испитаници исказују потпуно рационалне ставове који су засновани на избору приоритета у пословној сарадњи. Према просечним ставовима испитаника, такви приоритети су политичке организације, универзитети и НИО (табела 16). С тим у вези, трећи фактор указује да запослени имају довољно времена за испуњавање радних задатака, а уколико се од њих очекује испољавање нових идеја и већа међусобна сарадња, не може се очекивати и већа сарадња са пословним окружењем, јер би их то ставило у ситуацију да не испуне ни једну радну обавезу. Други разлог за негативан утицај фактора из пословног окружења, указује на висок степен централизације, где одлуке доноси руководство предузећа, без обзира на степен сарадње са пословним окружењем.

Као што се може уочити из резултата факторске анализе, издвојена су три фактора (организациона елемента), чије међусобно усаглашавање утиче на могућност унапређења пословања у ЈПШЗП, кроз подстицање интрапредузетништва запослених. Овако издвојени фактори, заједно са тумачењем резултата о пословним делатностима и активностима, као и анализом преовлађујућих ставова у литератури о финансијским механизмима за обезбеђење производа и услуга и потребама потенцијалних корисника и потрошача, представљају модуле (градивне блокове), који су уврштени у постојећи шаблон за унапређење пословања ЈПШЗП (шема 3). Таквим попуњавањем шаблона, добијен је концептуални модел унапређења пословања предузећа. У наредном поглављу анализирана су модули концептуалног модела унапређења пословања предузећа.

6.1.2. Идентификовање модула концептуалног модела унапређења пословања

Идентификовање модула концептуалног модела извршено је на основу анализе и тумачења резултата истраживања. Модули концептуалног модела преузети су из шаблона за унапређење пословања (шема 3) који је попуњен резултатима истраживања и графички приказан на шеми 7.



Шема 7. Концептуални модел унапређења пословања

На основу графичког приказа уочљива су четири модула (градивна блока), чија међусобна усаглашеност може да обезбеди унапређење пословања ЈПШЗП у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених.

Такви модули су:

1. стратешка оријентација ЈПШЗП ка мултифункционалном коришћењу ресурса;
2. финансијски механизми;
3. усаглашеност организационих елемената;
4. идентификација и утврђивање потреба потрошача и корисника.

Разрада³⁰ концептуалног модела, дата је у наставку.

Модул, који се бави **стратешком оријентацијом ЈПШЗП ка мултифункционалном коришћењу ресурса** предвиђа избор пословних делатности и активности ЈПШЗП у циљу испуњења мултифункционалног газдовања шумским ресурсима. Овај модул, израђен је на основу анализе и тумачења ставова испитаника о пословним делатностима и активностима, као пословним шансама (поглавље 5.3). Утврђен је различит значај пословних делатности и активности на могућности унапређења пословања ЈПШП (њихов значај је представљен у зеленом оквиру у опадајућем редоследу). Најзначајнија делатност је производња дрвета и производи од дрвета, следе услуге рекреације, пословне активности у правцу реструктурирања предузећа према принципима тржишне економије (организационе промене), итд., док је најмањи значај дат раду туристичке агенције и пословима са некретнинама и експлоатацији руда и минерала. На основу вредновања значаја свих делатности, дата је процена да поједине делатности могу да унапреде пословање предузећа. Такве делатности и активности су:

- производња дрвета и производи од дрвета;
- пословне активности у правцу реструктурирања предузећа према принципима тржишне економије (организационе промене);
- рекреација у шумама;
- изградња и одржавање шумских путева;
- едукација у природи и визиторским центрима;

³⁰ Пре него се приступи разради предлога модела потребно је напоменути да овако представљен и анализиран предлог модела, није коначан, већ је вреднован од стране експерата из сектора шумарства. На основу анализе и тумачења експертских ставова и оцена (поглавље 6.1.3.5), предложена су два алтернативна облика примене модела.

- услуге базиране на новим технологијама (примена нових технологија);
- управљање заштићеним подручјима;
- расадничка производња;
- послови с недрвним шумским производима;
- лов и риболов;
- стручно-технички послови у шумама сопственика (приватним шумама);
- производња сировине за биомасу (пелет, брикет и сл).

Концептуалним моделом се препоручује да овакве послове треба унапређивати и подстицати поштујући остале делове модела, као што су:

- избор одговарајућих финансијских механизма;
- утврђивање потреба купаца и корисника;
- усаглашавање организационих елемената у ЈПШЗП.

Поједине делатности и активности оцењене су као неповољне за унапређење пословања ЈПШЗП, као што су:

- рад туристичке агенције;
- послови с некретнинама;
- експлоатација руда и минерала.

Концептуалним моделом се препоручује да за овакве послове треба наћи одговарајући механизам финансирања, тако да се ове делатности не ослањају на приходе од дрвета.

На основу позитивних пословних примера („примера добре праксе“) из европског шумарства, утврђено је да постоји велики број делатности којима се ЈПШЗП у Србији не баве, а за којима постоји потражња³¹. У складу с тим, потребно је проценити, да ли постоје могућност увођења нових пословних делатности и активности, поштујући остале делове модела као што су: избор одговарајућих финансијских механизма, утврђивање потреба корисника и усаглашавање организационих елемената у ЈПШЗП.

³¹ видети прегледе 8, 9, 10.

Модул, који се бави избором **финансијских менаџера** за обезбеђивање и финансирање производа и услуга из шумских екосистема, предвиђа правилан избор извора финансирања у односу на изабрану пословну делатности и активност. Модул је израђен на основу анализе литературе, у поглављу 3.5. Такви финансијски механизми су:

- финансирање из сопствених прихода (дрво и производи од дрвета, услуге и сл.);
- финансирање из јавних извора (субвенције, таксе, накнаде и сл.);
- финансирање из приватних извора (куповина, лизинг, изнајмљивање и сл.);
- финансирање из мешовитих извора (јавно-приватна партнерства).

Концептуални модел предвиђа избор једог или више механизма за финансирања.

Модул, који се бави **усаглашавањем организационих елемената**, израђен је на основу коначне идентификације фактора који чине на интрапредузетничку климу (поглавље 6.1.1). Састоји се од следећих елемената:

- подстицај предузетничким потенцијалима, креативности и идејама запослених;
- професионална обука запослених и размена и интензивно коришћење информација;
- расположивост радног времена и погодност пословног окружења.

Модул предвиђа да се наведени елементи међусобно усаглашавају и унапређују.

Модул, који се бави **утврђивањем потреба корисника и потрошача** израђен је на основу анализе карактеристика ЈП (поглавље 3.5.) и анализе стратешког и законодавног оквира пословања ЈП (поглавље 4.1.1). Модул предвиђа да је потребно узети у обзир тренутне (стварне) потребе потрошача и корисника. Неопходно је идентификовати потрошаче, прецизно утврдити њихове потребе и одредити место за обезбеђивање предвиђених производа и услуга. Поред тога, значајно је обавити и процену, колико су потрошачи спремни да плате за одређене производе и услуге.

Овако конструисан концептуални модел унапређења пословања ЈПШЗП, додатно је оцењен од стране експерата из сектора шумарства и заштите природе у смислу практичне применљивости и функционалности. Анализа експертских ставова и оцена функционалност и практичне применљивости дата је у наредном потпоглављу.

6.1.3. Експертска оцена функционалности и практичне применљивости концептуалног модела унапређења пословања

Експертска оцена функционалности и практичне применљивости концептуалног модела унапређења пословања, урађена је на основу анализе ставова експерата из сектора шумарства и заштите природе. Ставови су анализирани хибридном SWOT методом, и А'WOT анализом. У наредним потпоглављима су приказани резултати анализе ставова испитаника (експерата), о четири модула, и то:

1. стратешка оријентација ЈПШЗП ка мултифункционалном коришћењу ресурса;
2. избор финансијских механизма;
3. усаглашеност организационих елемената;
4. идентификација и утврђивање потреба потрошача и корисника.

Сваки од модула представља посебан сегмент који је у функцији практичне примене концептуалног модела унапређења пословања.

У наставку су представљени резултати хибридне SWOT анализе, а потом је дата и А'WOT анализа прикупљених података. Тумачењем А'WOT анализе омогућено је креирање алтернативних облика практичне примене концептуалног модела унапређења пословања. Преглед оцена којима су експерти вредновали елементе у SWOT анализи дат је у табели 61.

Уочава се да је највише позитивних ставова прикупљено за функционалност и практичну применљивост модула стратешка оријентација предузећа (79), следе финансијски механизми (58), усклађивање организационих елемената (57) и идентификација и утврђивања потреба потрошача и корисника (44).

Табела 61. SWOT анализа - оцене експерата

Ид. број*	Фактор	СО				ФМ				ОЕ				ПК			
		број ставова	оцена (1-10)			број ставова	оцена (1-10)			број ставова	оцена (1-10)			број ставова	оцена (1-10)		
			АС	МИН	МАКС		АС	МИН	МАКС		АС	МИН	МАКС		АС	МИН	МАКС
1	S	1	8,0	8	8	/	/	/	/	3	8,7	8	9	/	/	/	/
	W	1	8,0	8	8	1	10	10	10	2	6,5	6	7	/	/	/	/
	O	1	6,0	6	6	2	5	5	5	/	/	/	/	/	/	/	/
	T	1	7,0	7	7	1	8	8	8	1	10	10	10	/	/	/	/
2, 3, 10	S	7	8,7	7	10	6	9,3	9	10	6	8,7	8	10	6	9,0	7	10
	W	9	7,9	6	10	7	8,0	5	10	5	6,8	3	9	2	8,5	8	9
	O	9	8,6	7	10	4	9,8	9	10	4	7,8	7	9	3	7,0	7	7
	T	4	6,8	3	10	3	9,3	9	10	2	8,0	8	8	4	8,5	7	10
5, 7, 8	S	3	8,0	8	8	5	7,4	1	10	5	9,2	8	10	7	7,1	6	10
	W	3	9,7	9	10	3	7,7	7	8	6	7,8	5	10	3	8,3	7	10
	O	5	7,2	3	10	4	6,0	1	9	7	8	7	10	3	9,3	9	10
	T	4	8,8	8	10	3	8,3	8	9	6	7,8	7	10	3	8,0	8	8
4	S	1	4,0	4	4	1	9,0	9	9	1	9	9	9	1	8,0	8	8
	W	2	7,0	5	9	/	/	/	/	/	/	/	/	2	4,5	3	6
	O	1	5,0	5	5	3	8,7	8	9	2	8,5	8	9	/	/	/	/
	T	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6	S	4	8,0	8	8	3	8,0	8	8	3	7,3	6	8	1	10	10	10
	W	2	9,0	8	10	2	8,0	8	8	2	10	10	10	1	10	10	10
	O	4	8,0	8	8	1	8,0	8	8	2	8	8	8	1	10	10	10
	T	1	10	10	10	2	10,0	10	10	/	/	/	/	1	10	10	10
9	S	1	10	10	10	1	9,0	9	9	1	8	8	8	2	8,5	8	9
	W	2	8,5	8	9	1	8,0	8	8	1	9	9	9	2	8,5	8	9
	O	3	7,0	7	7	3	7,3	6	9	/	/	/	/	1	8	8	8
	T	1	6,0	6	6	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Укупно		79	8,0	3	10	57	8,2	1	10	58	8,1	3	10	44	8,1	3	10

Легенда: СО - Стратешка оријентација предузећа; ФМ - Финансијски механизми; ОЕ - Усклађивање организационих елемената; ПК - Утврђивање потреба корисника и потрошача, АС - Аритметичка средина; мин - Минимална вредност; макс - Максимална вредност. Ид. број - Идентификациони број испитаника (експерта) који су груписани према припадности институцији из сектора шумарства

Извор: оригинал

У наредним потпоглављима су представљени ставови и оцене испитаника из хибридне SWOT анализе о четири модула концептуалног модела. Након тога, на основу резултата А'WOT анализе извршено је тумачење практичне применљивости и функционалност концептуалног модела унапређења пословања.

6.1.3.1. Анализа експертских ставова о стратешкој оријентацији предузећа

Попис прикупљених ставова испитаника за потребе SWOT анализе дат је у прилогу 28.

Испитаници су указали на предности предлога стратешке оријентације предузећа, јер представала „...иновативан приступ“ (И-2)³², уз „...унапређење појединих делатности“ (И-2), приликом чега је „...фокус на јачању основних делатности предузећа“ (И-8), уз потенцијално „...елиминисање делатности, које негативно утичу на укупно пословање предузећа“ (И-8). Као високо оцењена предност, наведена је „...комерцијализација имовине која није у основној функцији шумарства“ (И-5), као што су локације за телекомуникационе и електро-стубове и водове, и сл. Експерти су указали да, управо, такве делатности са „...некретнинама и локацијама за рентирање“ (И-9) или локације под закупом због експлоатација руда или минерала, представљају предност у приступу унапређењу пословања, који подразумева диверзификацију пословних делатности и активности. Овакав став експерата, у супротности је са ставовима запослених који сматрају да такве делатности, које нису директно везане за основу делатност, не могу да унапреде пословање предузећа. Такви резултати могу се објаснити тежњом запослених за уском специјализацијом, уз жељу за унапређењем знања у областима којима се запослени већ баве. Тежње ка уској специјализацији и похађању семинара професионалне обуке који су из домена рада запослених, свакако сужава избор пословних делатности које нису директно везане за основну делатност предузећа, па су зато и присутне разлике у ставовима запослених и експерата. Испитаници су навели да су предности диверзификације пословних активности у бољем коришћењу потенцијала природних ресурса, уз „...унапређење садржаја за туристе, кроз едукацију, изградњу стаза и путева“ (И-5). Овакви резултати указују да експерти високо вреднују остале пословне активности, као и оне које нису директно везане за производњу дрвета.

Експерти су навели да су најзначајније могућности које пружа предлог стратешке оријентације „...унапређење производног потенцијала шума“ (И-2), као и унапређење лова, риболова и послова са НДШП. Стратешко опредељење предузећа отвара могућности за „...мониторинг заштићених врста“ (И-2), „...мониторинг станишта“ (И-2), што би требало да допринесе „...стабилности стања угрожених популације“ и „...поправљању структуре станишта“ (И-2). Оваква стратешка оријентација представља могућност за „...промену имиџа

³² Испитаник (редни број интервјуисаног експерта)

предузећа у јавности, већим ангажовањем у едукацији, ЗПД и у шумама сопственика“ (И-8), уз „...могућност валоризације неискоришћених постојећих потенцијала...“ (И-9). Могућности су и у унапређењу производа и услуга, инфраструктуре, бољем финансијском ефекту и коришћењу ресурса, што омогућава „...стратешке основе за стварање профитабилног предузећа“ (И-6).

Експерти су навели слабости предлога стратешке оријентације предузећа, од којих је најзначајнија „...рестриктивна политика и неразумевање оснивача за проширењем делатности и новозапошљавањем...“ (И-3), што потенцијално може да доведе до „...смањење броја запослених...“ (И-4). Наведено је да је „...Србија у времену када није могуће копирати (примењивати) европске моделе пословања у ЛПШЗП“ (И-3). Слабости су уочене и у потенцијалном запостављању расадничке производње, приликом чега може доћи до „...осиромашење постојећег генофонда у Србији...“ (И-4), као и код послова са некретнинама, који „...не треба да се третирају као неповољни за унапређење пословања предузећа“, јер су „...после производње дрвета најпрофитабилнија делатност“ (И-7).

Експерти су навели претње предложене стратешке оријентације, где су највећим оценама вредновали „...правно-процедуралне препреке“ (И-3), које су узрок али и последица колизије, између потреба за профитабилним пословањем, углавном заснованим на производњи дрвета, и „...рестриктивности закона који третирају заштиту природе“ (И-3), посебно у предузећима и деловима предузећа која се, првенствено, баве заштитом природе, а не шумарством. Оцењено је да „...у важећим прописима нема утемељења за предузетнички рад“, уз „...незаинтересованост менаџмента, запослених и оснивача да усвоје и спроведу промену стратешке оријентације“ (И-6).

6.1.3.2. Анализа експертских ставова о финансијским механизмима

Попис прикупљених ставова испитаника током SWOT анализе дат је у прилогу 29. Испитаници су указали на предности градивно блока финансијски механизми, којим су „...употпуњени сви облици финансирања“ (И-2), што омогућава „...реализацију и остварење већине постављених циљева и обавеза...“ (И-3), као и „...ефикасно обављање основних делатности“ (И-3), уз „...вођење бизниса на три стуба, еколошки, економски и друштвени, посебно у руралним пределима“ (И-9). Овакво „...коришћење више извора финансирања“ (И-7), како

сопствених тако и јавних фондова, омогућава „...бољу организацију предузећа, уз коришћење већег броја делатности“ (И-7).

Испитаници су, као важне могућности истакли „...финансирање и извора који нису били коришћени (фондови и др. извори)“ (И-2), што отвара могућности „...да се задовоље друштвене потребе, обезбеђењем комплетнијег асортимана производа и услуга према природним могућностима“ (И-4), укључује „...боље коришћење ресурса“ (И-4) и омогућава „...запошљавање више људи“ (И-4). Испитаници су указали да је значајно „...стварања општег интереса за јавно-приватно партнерство“ (И-5) и за „...коришћење осталих извора финансирања, осим сопствених“, јер су „...законски дефинисани и зависе, искључиво, од политике министарства“ (И-8), што указује да експерти овај вид финансирања пословних делатности и активности виде као малу могућност. Ипак, овај модел омогућава „...унапређење понуде“ (И-7), уз „...ослањање на сопствене приходе и комерцијализацију имовине“ (И-9), што дугорочно треба да оствари позитиван финансијски ефекат, јер се понуда производа и услуга не заснива само на производњи дрвета.

Испитаници су као слабости означили да се „...предузећа која очекују јавне финансије, не понашају предузетнички“ (И-1). Уочена је ситуација да се „...неблаговремено прослеђују информације о планирању средстава од надлежних министарстава“ (И-3), уз наглашену „...нетранспарентну поделу субвенција“ (И-3), па до „...непостојања јавно-приватног партнерства“ (И-3) „...органичено коришћење јавно-приватног партнерства и финансирања из приватних извора“ (И-5).

Као претње, испитаници наводе „...неспојивост ослањања на сопствене ресурсе (шумарство, ловство, рибарство,...)“ и „...обављање послова заштите и развоја“ (И-3) уз претњу „...укидања накнада за коришћење подручја и сл. што доводи до спречавања одрживог развоја предузећа“ (И-3), „...зависност од јавних извора финансирања“ (И-6), што подстиче „...задуживање без инвестиција“ (И-6). Потенцијалне претње су и „...последнице не коришћења добијених средстава из субвенција, које повлаче смањење субвенција наредне године“ (И-8).

6.1.3.3. *Анализе експертских ставова о усаглашености организационих елемената*

Попис прикупљених ставова испитаника током SWOT анализе дат је у прилогу 30.

На основу ставова испитаника, утврђене су предности усаглашавања организационих елемената кроз „...унапређење досадашњег начина рада (И-2), који „...омогућава другачији приступ запослених својим обавезама и одговорностима“ (И-8), уз „...јачање свести о значају појединца за допринос укупном пословању предузећа“ (И-8). Предност усаглашавања организационих елемената високо је оцењена кроз „...размену искустава“ (И-1), и „...увођење најбоље пословне праксе“ (И-1), уз „...кадрове обучене за обављање одређених делатности“ (И-7) и „...ширење видика запослених кроз професионалну обуку“ (И-9), који би утицали на „...бољи учинак запослених током радног времена“ (И-7).

На основу ставова испитаника утврђене су могућности усаглашавања организационих елемената, као што су „...јачање људских капацитета и већа едукација и професионалност запослених“ (И-8), као и „...могућност остваривања веће зараде запосленог, кроз награђивање за већу ангажованост на раду“ (И-9), уз „...опште задовољство запослених“ (И-9) и са израженим „...осећајем припадности и међуљудских односа“ (И-5), што омогућава „...боље коришћење ресурса“ (И-4). Указано је и на могућност „...бољег рада запослених ако има награде“ (И-5).

На основу ставова испитаника, утврђене су слабости у предлогу усаглашавања организационих елемената, чиме је указано на недостатак могућности „...успостављања адекватног система награђивања“ (И-6) и „...реалног награђивања запослених у јавном сектору и јавним предузећима“ (И-3), као и немогућност „...развоја предузетничких потенцијала у јавном предузећу“ (И-6). Истакнута је и слабост која указује на „...недефинисане мере, правилнике и критеријуме за стимулацију и кажњавања запослених“ (И-8). Указано је на слабости приликом примене оваквог модела, јер је „...потребна организација кадрова према предвиђеној стратегији“ (И-2) и „...квалитетна обука запослених“

(И-2). Такође је указано да је држава ограничила зараде „...на нема интереса да, кроз рад на послу, може да се заради више“ (И-5).

На основу ставова испитаника, утврђене су претње у предлогу усаглашавања организационих елемената, којима је указано да тренутни организациони модел ЈП „...не омогућава увођење таквих иновација, јер је заснован на политичким принципима“ (И-1), уз појаву „...бирографије, селекције и кадрирања, које не подржава развој запослених“ (И-7), као и „...отпор запослених према новим знањима и трендовима“ (И-7) и „...одбијање запослених да примене стечена знања“ (И-3). Претња предвиђеном подстицају креативности запослених нађена је у ставу да је „...креативност тешко контролисати“ (И-5) и у „...могућностима појаве прикривених личних интереса и корупције“ (И-5), али и „...неприхватања организационих елемената од стране руководства и запослених...“ (И-8).

6.1.3.4. Анализа експертских ставова о потребама потрошача и корисника

Попис прикупљених ставова испитаника током SWOT анализа дат је у прилогу 31.

На основу ставова испитаника, утврђене су предности градивног блока који се бави потребама потрошача и корисника. Предности су што омогућава „...анализу стварних потреба конзументата“ (И-2) и „...адекватно планирање садржаја и производа намењених корисницима“ (И-2), кроз „...рационалније планирање производа и услуга“ (И-3), што је „...основна претпоставка за развој предузећа које послује на тржишним основама“ (И-6), а пружа „...јасну тржишну оријентацију предузећа...“ (И-8) и „...бољу организацију пословања“ (И-3). Оваквим моделом се „...излази у сусрет, како професионалним корисницима простора и шумског ресурса, тако и "хобистима", јер то испуњава мисију предузећа да обезбеди потребе друштва и привреде“ (И-9).

На основу ставова испитаника утврђене су могућности за примену, као што су „...развој корисних производа и услуга“ (И-6), и „...унапређење пословања као последица тржишне оријентације и позитивне конкуренције“ (И-8), што доприноси већој цени производа, уз смањивање трошкова предвиђених за

манипулацију производа, уколико се зна место где производ треба испоручити. Ако се правилно приступи корисницима и купцима путем визиторских центара, ствара се боља слику о предузећу, што је „...*могућност да се струка представи на прави начин потрошачима и друштву*“ (И-9).

На основу ставова испитаника, утврђене су слабости за практичну примену, које су узроковане „...*вољом оснивача да успостави јавна предузећа која послују на тржишним основама*“ (И-6), уз „...*законски оквир и политику Владе РС на националном нивоу*“ (И-8) и „...*недовољан кадровски капацитет за примену оваквог "идеалног" модела утврђивања потреба*...“ (И-3). Поред тога, уз „...*непрепознатљивост мисије јавних предузећа у шумарству од стране друштва*“ (И-9), доведено је у питање и постојање заинтересованих за производе и услуге ЈПШЗП, уз забринутост „...*да ли се брига о биодоверзиту може "продати"*“ (И-4). Наглашено је да ЈП не треба да буду само „...*сировинска база*“, те да су „...*потребна финансијска и техничка средства за утврђивање потреба потрошача и корисника*“ (И-7), јер је „...*тешко реално планирање у нестабилним условима тржишта*“ (И-3).

На основу ставова испитаника, утврђене су претње за примену предлога модела који се бави потребама потрошача и корисника, међу којима су „...*непредвидљивост тржишта*...“ (И-3), уз „...*малу вероватноћу реалне процене дугорочног и стратешког опредељења, за оваквом врстом усмерења*“ (И-3), јер је „...*предузеће само себи сврха*“ (И-6), уз потенцијално „...*угрожавање малих и средњих предузећа, која, можда, не би издржала конкуренцију*“ (И-8).

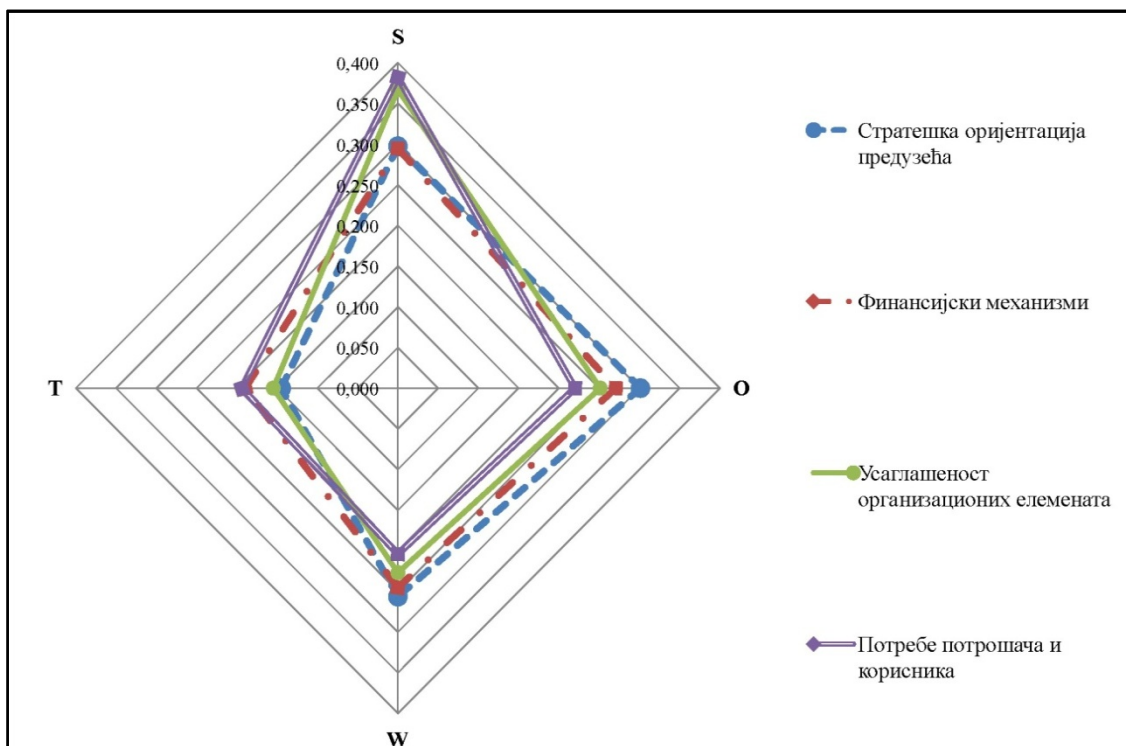
6.1.3.5. Анализа експертских оцена концептуалног модела унапређења пословања

Анализа експертских оцена концептуалног модела унапређења пословања урађена је на основу тумачења резултата А'WOT анализа. Таквом анализом омогућена је оцена применљивости и функционалности концептуалног модела унапређења пословања. На графикону 33 представљени су резултати А'WOT анализе.

Највише оцењене предности, има модул који се бави утврђивањем потреба потрошача и корисника (0,382). Следе усаглашеност организационих елемента

(0,367), стратешка оријентација предузећа (0,298) и избор финансијских механизма (0,295). Овакви резултати, указују да експерти високо вреднују друштвену улогу ЈПШЗП, и да наглашавају потребу, да се са одговарајућим производима и услугама (стратешком оријентацијом), изађе у сусрет потребама потрошача и корисника.

Највише оцењене могућности, утврђене су за модул стратешка оријентација предузећа у правцу избора одговарајућих пословних делатности које могу да унапреде пословање предузећа (0,301). Следе могућности примене финансијских механизма (0,271), усаглашеност организационих елемената (0,251) и потребе потрошача и корисника (0,220). Овакви резултати указују да предлог модела даје могућности за унапређење пословања ЈПШЗП.



Графикон 33. A'WOT анализа предлога модела унапређења пословања ЈПШЗП

Највише оцењене слабости утврђене су за део модела који се бави стратешком оријентацијом предузећа (0,256), затим финансијским механизмима (0,245), па усаглашавањем организационих елемената (0,227) и слабостима у предлогу утврђивања потреба потрошача и корисника (0,204). Овакви резултати указују да је стратешка оријентација предузећа, у правцу избора пословних делатности и активности које могу да унапреде пословање предузећа, највећа предност и, уједно, и највећа слабост. Такви резултати су сасвим оправдани, јер

указују на неопходност правилног избора пословних делатности и активности, при чему уочене слабости могу да постану предности модела.

Највише оцењене претње утврђене су за градивни блок који се бави потребама потрошача и корисника (0,194), следе претње за предлог утврђивања финансијских механизма (0,189), затим усаглашености организационих елемената (0,155) и стратешке оријентације предузећа (0,145). Резултати указују, да градивни блок концептуалног модела који се бави утврђивањем потреба потрошача и корисника поседује највеће предности (0,382) и највеће претње (0,194), у исто време. Овакав резултат се може објаснити мисијом и визијом пословања ЈПШЗП, која подразумева обавезу предузећа да обезбеде производе и услуге привредног и опште-корисног карактера за велики број корисника. Такође, предузећа су у обавези да позитивно послују, а, у исто време, да обезбеде низ производа и услуга који немају тржишну вредност и за чије обезбеђивање је тешко проценити потребе корисника и потрошача. С тим у вези, потпуно је оправдан став експерата, да утврђивање потреба корисника и потрошача представља претњу применљивости и функционалности модела, посебно, јер постоји неусаглашеност између „...основне делатности предузећа и потреба корисника и потрошача“ (И-10), као и да постоје ставови експерата, у којима се тврди да предузеће не може да „...одговори свим потребама потрошача и корисника“ (И-7).

Ипак, предности овог модела не могу бити доведене у питање на основу утврђених претњи. Ово је засновано на опредељењу ЈПШЗП, која су у својим пословним плановима јасно исказала мисију унапређења општекорисних функција шума и, самим тим, очекивано унапређеним или новим производима и услугама, које су различите од, уобичајене, производње дрвета и дрвних производа.

На основу овако тумачених резултата А'WOT анализе, утврђено је да највеће слабости модела, које су везане за стратешку оријентацију предузећа, могу правилним избором пословних делатности, постати могућности модела. Највеће претње функционисању модела, које су уочене за адекватно утврђивање потреба потрошача и корисника, могуће је умањити, и то правилном проценом спремности појединаца, али и друштва да се морају платити (или бар адекватно вредновати) производи и услуге шумских екосистема.

С тим у вези, како би предложени концептуални модел најбоље искористио утврђене предности и могућности, а слабости претворио у могућности и смањио претње, потребно је утврдити предуслове за практичну примену концептуалног модела унапређења пословања.

6.1.4. Могућности за практичну примену концептуалног модела унапређења пословања

Анализа могућности за практичну примену заснована је на тумачењу експертских оцена концептуалног модела унапређења пословања и има за циљ да се применом интрапредузетништва запослених креирају нови пословни подухвати. Као шаблон за креирање нових пословних подухвата дат је концептуални модел унапређења пословања (шема 7). Међутим, током анализе и тумачења експертских ставова уочени су супротстављени ставови између запослених и експерата о могућности унапређења пословања на основу таквог модела. Експерти су изразили супротстављене ставове о његовој практичној примени, те је било неопходно предложити могућности за практичну примену.

Приликом израде предлога могућности за практичну примену концептуалног модела у обзир су узети ставови запослених, ставови експерата и доносилаца одлука, мисија и визија пословања ЈПШЗП, а све на основу претпоставки ситуационе теорије и савремених модела унапређења пословања предузећа. На основу тога, предложена су два алтернативна облика практичне примене концептуалног модела (графички су приказани на шеми 8), са нацртом процеса примене (шема 9).

Овако предложени алтернативни облици практичне примене концептуалног модела подразумевају учешће великог броја запослених у циљу испуњења стратешких циљева предузећа, што је карактеристика феномена интрапредузетништва. Водећи се начелима ситуационе теорије, примена овако предложених алтернативних облика концептуалног модела унапређења пословања, омогућава прави и правовремен одговор предузећа на промене у интерном и екстерном окружењу. Ово практично значи да алтернативни облици примене концептуалног модела са припадајућим процесом примене омогућавају

запосленима да своје појединачне идеје и интересе делимично инкорпорирају у интересе предузећа као целине.

Алтернативни облици практичне примене концептуалног модела унапређења пословања		
Алтернатива „ДРВО“	Модули (градивни блокови)	Алтернатива „ОКУП“
фокус је на пословним делатности и активности везаним за производњу дрвета	Пословне делатности и активности	<ul style="list-style-type: none"> - рекреација, едукација, излетнички туризам и визиторски центри; - заштита природе; - услуге базиране на новим технологијама; - изградња и одржавање шумских путева; - НДШП; - Лов и риболов; - послови с некретнинама; - услуге приватним власницима шума.
финансирање из сопствених извора	Финансијски механизми	<p>примарно је пројектно финансирање из средстава ресорних Министарстава</p> <ul style="list-style-type: none"> - финансирање од накнада; - финансирање из средстава локалних самоуправа; - финансирање из приватних извора (закуп, лизинг и сл.); - финансирање из сопствених прихода (продаја производа, пружање услуга и сл.)
<p>фокус је на примени система награђивања;</p> <ul style="list-style-type: none"> - континуирана професионалан обука запослених; - ужа специјализација запослених; - константна размена информација у оквиру радног тима; - адекватно коришћење радног времена; - пожељно исказивање предузетничких идеја. 	Организациони елементи	<p>фокус је на креативност запослених, исказивању предузетничких идеја;</p> <ul style="list-style-type: none"> - континуирана професионална обука запослених; - награда за рад је радно окружење и задовољство послом; - више специјализација из различитих области пословања; - прикупљање и размена информација по принципу „једна врата за све“; - константна комуникација са пословним окружењем; - доступност за решавање проблема током 24h.
<ul style="list-style-type: none"> - дугорочна сарадње са корисницима и купцима; - политика квалитета производа - примена стандарда (FSC или PEFC); - обезбеђивање процедура за континуирано снабдевање са сировином (дугорочни уговори и сл.) 	Потребе корисника и потрошача	<ul style="list-style-type: none"> - примена маркетинга; - примена процеса брендирања производа и услуга; - процена доприноса производа или услуга на друге неповезане привредне секторе (хотели, ресторани, музеји, трошкови путовања и сл.); - процена укупне користи за друштво и потрошаче

Шема 8. Алтернативни облици примене концептуалног модела унапређења пословања

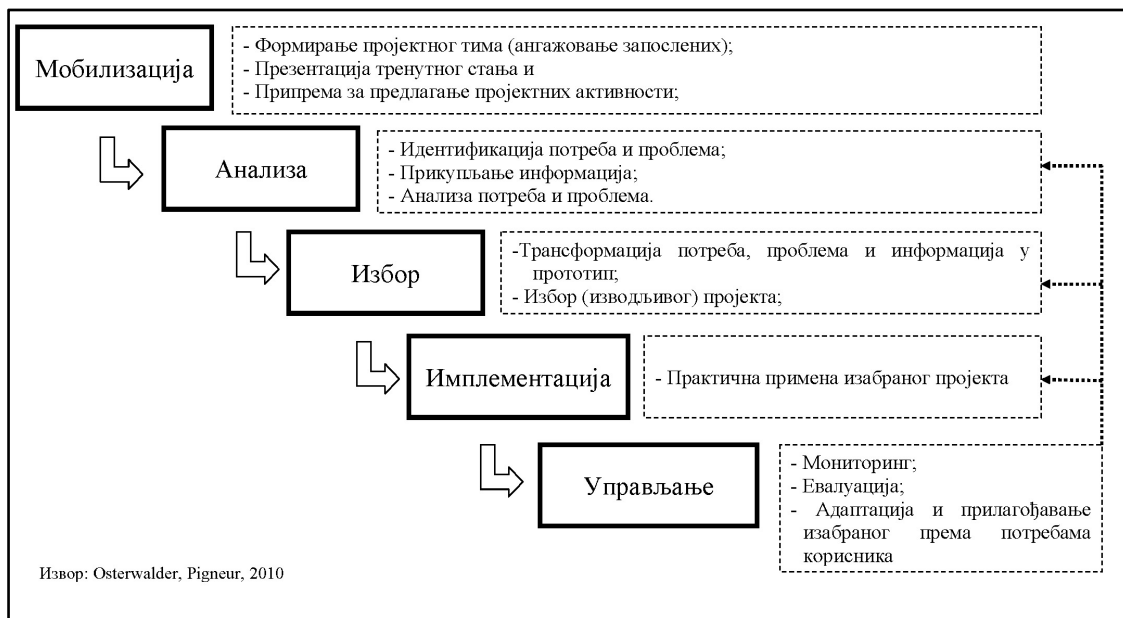
Уочава се да је концептуални модел унапређења пословања применљив у два алтернативна облика, названих:

1. Алтернатива „ДРВО“, и
2. Алтернатива „ОКУП“ (опште-корисни производи и услуге).

Први алтернативни облик - „ДРВО“, је применљив на оним локацијама, где је доминантна намена шума и шумског земљишта, производња дрвета. Сврха практичне примене је увођење нових и унапређење постојећих производа од дрвета.

Други алтернативни облик - „ОКУП“, применљив је на локацијама где је доминантна намена шума и шумског земљишта другачија од производње дрвета. Сврха примене овог алтернативног облика је увођење нових или унапређење постојећих производа и услуга из шумских екосистема.

Практична примена алтернативних облика подразумева примену модула (шема 8) путем процеса практичне примене (шема 9). Базирана је на процесу унапређења пословања, који представља разраду теоријских поставки Остервалдера и Пињера (2010), анализираних у поглављу 3.7.



Шема 9. Процес практичне примене концептуалног модела унапређења пословања

У фази мобилизације неопходно је формирање пројектних тимова које чине запослени са позитивним предузетничким карактеристикама.

Током анализе потреба и проблема у обзир се узимају примери добра праксе, ставови експерата и утицај пословног окружења.

Избор пројекта везан је за израду својеврсног прототипа, који има карактеристике изводљивог пројекта по мишљењу руководства и запослених у предузећу, а на основу расположивих финансијских механизма потреба потрошача и корисника.

Имплементација пројекта обухвата размену информација кориговање уочених недостатака и усклађивање новог пројекта са редовним пословним обавезама запослених.

Управљање пројектом подразумева мерење прихода од нових производа и услуга. Уколико се производи и услуге нуде бесплатни или по симболичним ценама, потребно је проценити колику је корист пројекат донео корисницима и потрошачима.

У процесу примене алтернативних облика концептуалног модела издвојени су и одговарајући **модули** (шема 8), који се подударају са модулима концептуалног модела, с тим да им је примена могућа у два алтернативна облика.

Први модул је назван пословне делатности и активности. У оквиру њега, издвојене су пословне делатности и активности које је могуће применити у датим алтернативни облицима. Ипак, ту списак није коначан и зависи од предлога пословних идеја запослених. Приликом практичне примене, потребно је да запослени испоље своју креативност и предузимљивост и предложе такве производе и услуге које могу да унапреде пословање предузећа. Овим, запослени уједно и преузимају одговорност за имплементацију будућих пројеката који су базирани на предложеним производима и услугама.

Приликом избора финансијских механизма, као другог модула, потребно је одабрати најпогоднији облик финансирања предложених пројеката. За пројекте из алтернативног облика „ДРВО“ примарни су сопствени извори финансирања уз подршку ресорних министарстава, јер се ради о производним делатностима. За пројекте из алтернативног облика „ОКУП“ примарно је пројектно финансирање из буџета ресорних министарстава, јер се често ради о услугама које су тешко наплативе, а од користи су за друштво у целини.

За практичну примену трећег модула који се бави усаглашавањем организационих елемената издвојено је више могућности. Код пројеката из алтернативног облика „ДРВО“, фокус треба да је на примени система награђивања запослених. С обзиром да су у питању производне делатности и активности, где су послови нормирани, потребно је обезбедити награду за рад, чиме би се најбоље обезбедила имплементација у управљање пројектом. Пожељна је ужа специјализација чланова пројектиг тима, уз сталну професионалну обуку и размену информација. За пројекте из алтернативног облика „ОКУП“, фокус је на исказивању креативности запослених, приликом чега се јављају нове пословне идеје и нови начини примене постојећих идеја. Не постоји систем награђивања, јер се сматра да је највећа награда бити део пројектног тима. Неопходно је више специјализације из различитих области уз константан мониторинг пословног окружења, што условљава да су чланови тима стално доступни за решавање проблема.

Утврђивање потреба корисника и потрошача према предложеним производима и услугама је четврти модул и у функцији је стварних потреба друштва. Циљ је да се обезбеди највећа могућа корист за потрошаче, сагласно њиховим потребама и могућностима. За пројекте из алтернативног облика „ДРВО“, потребно је обезбедити дугорочну сарадњу и снабдевање купаца, уз поштовање квалитета производа. За пројекте из алтернативног облика „ОКУП“, потребно је применити одговарајући маркетинг производа и услуга. Најбоље производе и услуге потребно је брендирати како би постали препознатљиви на тржишту. Неопходна је стална процена користи коју изабрани производи и услуге доносе, како локалној заједници и другим неповезаним привредним секторима, тако и процена укупне користи за друштво, с обзиром да се ради о углавном производима и услугама од јавних добара које често немају тржишну вредност.

Најбоља применљивост предложеног модела биће остварена када се обезбеде такви производи и услуге који имају најнижи „HarpoDammo“ однос³³.

³³ Према Пинчу, као основачу интрапредузетништва, овај однос обезбеђује највећи степен користи (среће) за потрошаче са најмањом штетом за шумске екосистеме, приликом коришћења производа или услуге (активности) из шумских екосистема (2010/6).

7. ДИСКУСИЈА

Поглавље је прво обухватило дискусију о примењеним теоријама и методама за истраживање феномена интрапредузетништва у ЈПШЗП у Србији. Поред тога, у потпоглављима је дато поређење овде представљених резултата, са резултатима сличних истраживања. Упоредени су резултати о значају пословних делатности и активности предузећа у сектору шумарства. Упоредени су предузетнички ставови и мотиви запослених, као и погодности организационе климе за интрапредузетништво запослених. Дате су и упоредне анализе о могућностима за унапређење пословања кроз подстицај интрапредузетништва запослених, на основу савремених модела унапређења пословања.

Применом одабраних теоријских основа и истраживачких метода добијени су поуздани резултати истраживања. Првенствено је утврђена поузданост примењене технике истраживања, односно, анкетног упитника. С обзиром да је за прикупљање теренских података коришћен стандардизовани анкетни упитник за интрапредузетништво, који је прилагођен државним предузећима у шумарству у Србији, такви резултати потврђују раније исказану потребу да је неопходно прилагодити методе и технике, посебно приликом истраживања интрапредузетништва у земљама са економијама у транзицији (Antončić, Hisrich, 2001).

Анализом и тумачењем резултата омогућена је израда концептуалног модела унапређења пословања, који представља предлог практичне примене резултата. Тако израђен модел указује да је унапређење пословања предузећа на основама интрапредузетништва запослених, засновано на усаглашавању организационих елемената и подударности са интерним и екстерним факторима. Тако представљени резултати одговарају претпоставкама ситуационе теорије која указују да пројектовање предузећа у циљу испуњења стратешких циљева захтева међусобно усклађивање елемената организације, као и усклађивање елемената организације са стратегијом предузећа и ситуацијом у којој предузеће послује (Jaško *et al.*, 2013). Концептуални модел унапређења пословања, упоредив је, а и базиран на савременим шаблонима и моделима који, такође предлажу употребу унутрашњих и спољашњих елемената приликом усаглашавања организационе

климе (организационих елемената), у циљу избора пословних делатности и активности које могу да унапреде пословање предузећа (Osterwalder, Pigneur, 2010).

7.1. ПОСЛОВНЕ ДЕЛАТНОСТИ И АКТИВНОСТИ ЈПШЗП

На основу резултата истраживања утврђено је да су запослени препознали пословне шансе које могу да унапреде пословање предузећа. Од 15 предложених пословних делатности и активности 12 су оцењене као послови који могу да унапреде пословање предузећа. Три предложене пословне делатности и активности нису препознате као пословне шансе које могу да унапреде пословање предузећа, а то су: послови са некретнинама, рад туристичке агенције и експлоатација руда и минерала.

Међу пословним шансама, по свом значају, истиче се производња дрвета. Следе и остали производи и услуге од шумских екосистема, што је у потпуности у складу с пословном политиком ЈПШЗП, која предвиђа стратегију интегралног (мултифункционалног) газдовања шумама и шумским подручјима, засновану на одрживом развоју (2015). У складу са сопственим уверењима, запослени су ове производе и услуге различито вредновали.

Резултати су очекивани, у смислу постојања две групе пословних процеса у предузећу и упоредиви су са стручним анализама пословања највећег ЈП у области шумарства „Србијашуме“. Прва група пословних процеса су високо вредновани послови, које треба задржати, а друга група су ниско вредновани или како их стручњаци називају послови које треба „излучити“ из пословања ЈП (Janković, Susan, 2005). Овим истраживањем, ипак су утврђени супротстављени ставови, између запослених и експерата, посебно о значају послова с некретнинама и концесијама на земљиште за експлоатацију руда и минерала. Овако анализирани резултати могу се објаснити тенденцијом запослених ка постепеном и умереном расту предузећа, у ком се неће „нагомилавати“ послови, посебно они који нису везани за основну делатност предузећа. Овакви резултати су значајни, јер указују на суштину уобичајених образаца понашања у великих предузећа, а то је умереност запослених у тежњама ка постепеном расту, наспрам руководиоца, који имају изражену амбицију ка брзом расту предузећа. Ово је

упоредиво са ранијим истраживањима, где је указано да запослени који требају да учествују у пословима и пројектима теже ка постепеном расту који не изазива турбуленције (Stevenson, Jarrillo-Mossi, 1986).

Највећом оценом вреднована је пословна делатност „производња дрвета“, што указује да ови резултати одражавају реално стање у сектору шумарства у Србији, где је још увек главни производ дрво, а годишње се произведе око 2,68 мил. m^3 (Vukmirović, 2014) различитих дрвних сортимената, од чега у ЈП „Србијашуме“ готово половина, односно 1,30 мил. m^3 (2013/b). С друге стране, оваква производња представља веома мало учешће у бруто друштвеном производу, свега 0,2% (2014), што указује да је потребно развити нове или унапредити постојећи асортиман производа од дрвета који ће имати додатну вредност у односу на садашње производе.

Организационе промене у смислу реструктурирања предузећа према тржишним принципима, такође, су високо вредноване од стране запослених. Раније је утврђено да тежња ка организационим променама рефлектују ставове запослених о потребама ка постизању флексибилности и прилагођавања пословном окружењу, што је карактеристика предузетничких организација (Antonicic, Hisrich, 2003). Такве тежње ка организационим променама потпуно су у складу и са новијим истраживања о потребама редефинисања улоге државе у управљању природним ресурсима (Nonić *et al.*, 2014). С тим у вези, пожељан је унапређен систем управљања који може бити базиран на принципима „*governance*“-а (Nonić *et al.*, 2014), али и вођен принципом формирања „Стратешких пословних јединица“ (Jankovic, Susan, 2005). Оба приступа подржавају мултифункционални систем управљања шумских ресурсима, али на другачији начин од, до сада, традиционалног приступа државног управљања, заснованог на „наредби и контроли“ и високом степену хијерархије (Nonić *et al.*, 2014). Овако утврђени ставови, да су организационе промене високо вредноване, указује да су потребне, што је у потпуности у складу са најранијим истраживањима о интрапредузетништву, где је указано да уколико постоји незадовољство тренутном ситуацијом јавља се тежња за променама (Stevenson, Jarrillo-Mossi, 1986). Слично томе, указано је да интрапредузетништво носи у себи нове начине организације предузећа (Sharma, Chrisman, 1999), што је упоредиво са

овде утврђеним ставовима запослених у ЈПШЗП о неопходности организационих промена као начину унапређења пословања предузећа.

Раније је утврђено да уколико се прихвате организационе промене, у смислу доброг управљања („*good governance*“) у шумарству, потребно је да се реализују у правцу ефикасног, ефективног, транспарентног, одговорног, партиципативног, доследног и законитог управљања (Secco *et al.*, 2013).

Услуге власницима приватних шума, позитивно су вредноване од стране запослених. Сличне ставове имају и експерти, који указују да услуге власницима приватних шума представљају високо конкурентну активност са ниском атрактивношћу тржишта, где је негативна профитна маржа покривена државним субвенцијама (Janković, Susan, 2005).

Овде представљени резултати, донекле су у супротности са досадашњим предлозима да ову делатност треба организовати у оквиру Управе за шуме, системски решити и поставити „*институционални оквир и финансијске механизме за успостављање саветовања*“, односно, организовати одговарајуће саветодавне службе (Nonić, 2005). Међутим, поједине групе запослених, као што су старији, са дужим радним стажом и мушкарци, ову делатност ипак не виде као погодну за унапређење пословања предузећа, те су њихови ставови различити од других запослених и у складу са актуелним препорукама, да ову делатност треба организовати на други начин.

Уочене разлике су ставовима могу се објаснити на следеће начине. Према Бегушу (2006), ЈП немају довољно развијене технике и организационе капацитете, као ни јасан интерес да успешно обављају поверене послове у приватним шумама. Поред тога, потребно је напоменути да финансирање службе за приватне шуме, као и број запослених на овим пословима, нису довољни, односно ово питање није на најбољи начин регулисано од стране државе.

Такође, према Бегушу (2006), један од највећих проблема у постојећем систему стручно-техничких и саветодавних послова које ЈП спроводе у приватним шумама јесте конфликт интереса, јер предузеће газдује са државним шумама тако да пружање стручних услуга у приватним шумама није од примарне важности за акумулацију новца ради сопственог пословања предузећа.

Уважавајући претходно наведене проблеме, новија истраживања препоручују да се услуге власницима шума другачије организују, и то путем нових институција, названих Шумарска саветодавна служба, која би могла да буде: „...самостална организација (у надлежности одговарајућег министарства) или део јавне шумарске службе (која би се формирала за све шуме)...“ (Нонић *et al.*, 2016).

Од производних делатности, запослени су препознали и расадничку производњу као могућност унапређења пословања предузећа, што је у потпуности у складу са начином доделе и коришћења средстава за пошумљавање из Буџетског фонда за шуме (2013). Исказани позитивни ставови о расадничкој производњи упоредиви су са истраживањима о значају „посађених шума“ и „шумских плантажа“ за одрживо газдовање, и то у смислу обезбеђења „...додатних количина облог и огревног дрвета (укључујући и биомасу), додатних производа у виду недрвних шумских производа и додатних услуга у виду заштитних појасева и фиторемедијације“ (Ivetić, Vilotić, 2014). Ипак, старији запослени, ову делатност на сматрају погодном за унапређење пословања предузећа. Оправданост ових ставова није могла бити проверена у доступној литератури, осим чињенице да је обим пошумљавања у Србији незадовољавајући, уз „...реална ограничења површина доступних за пошумљавање“ (Ivetić, Vilotić, 2014).

Примена нових технологија високо је вреднована пословна активност. Такви ставови су упореди са примерима најбоље праксе у шумарству земаља централне Европе (Rametsteiner *et al.*, 2005), где примена нових технологија и у условима елементарних непогода (ледоломи и снеголоми) обезбеђује финансијски позитивно пословање и поред увећаних трошкова привлачења и израде и ниже цене дрвета (2015/д).

Изградња и одржавање шумских путева су неодвојиве активности које су високо вредноване од запослених у ЈПШЗП, а омогућавају „...економичну производњу дрвета уз одржавање и стално побољшање стања шума“ (Даниловић, Гачић, 2014). То је потпуно у складу са тежњама за „...оптимизовањем путне мреже са аспекта већег броја фактора који посредно и непосредно утичу на одрживо коришћење шума...“ (Даниловић, Гачић, 2014), а имају велики значај за развој сектора шумарства. Исти аутори указују да примена

савремених средстава рада у основи треба да има „...смањење производних трошкова, и да омогући приступ оним деловима шуме који су, до сада, били неприступачни и због тога нису могли да буду рационално коришћени“ (Даниловић, Гачић, 2014), што оправдава ставове запослених у ЈПШЗП.

У погледу овог истраживања, рекреација у природи се сматра погодном за унапређење пословања предузећа, иако је раније утврђено да има негативну профитну маржу, ниску конкурентност и средњу атрактивност на тржишту (Janković, Susan, 2005). Тада је препоручено да успех оваквих делатности и активности зависи од маркетинга и финансирања који треба да буду вођени од стране одговарајућих националних или интернационалних партнера, специјализованих за тај посао (Janković, Susan, 2005). Са аспекта финансирања, потребно је наћи одговарајући модел, поред државног, а доступни су јавно-приватни и чисто приватни модели (2008).

Слично рекреацији, едукација у визиторским центрима је пословна активност која захтева додатно финансирања из државних субвенција или од производње дрвета. Утврђено је да већина запослених ову активност сматра погодном за унапређење пословања предузећа. Међутим, запослени са више радног стажа, едукацију у визиторским центрима не сматрају као активност која може да унапреди пословање предузећа. Овакви ставови могу се оправдати са чињеницом да се рекреација, едукација и излетнички туризам, на јавним и свима доступним локацијама, у државним шумама, сматрају услугом од општег друштвеног значаја, која је гарантована свим заинтересованим грађанима, а обавеза јавних предузећа је да омогуће инфраструктуру и нађу начине за комерцијализацију ових услуга (Mantau *et al.*, 2001), односно, да корисници немају обавезу да плате пружену услугу.

Вредност услуга рекреације, едукације и туризма у шумама у Србији тешко се изражава у новцу, често има нематеријални карактер или су цене коришћења симболичне. Нетржишним вредновањем процењена је укупна вредности рекреативно-туристичке услуге у шумама у Србији на око 80 мил. US\$ (2007). За посету рекреативно-туристичкој локацију у НП, посетиоци су у просеку спремни да потроше 5.385 RSD (Poduška *et al.*, 2014).

За пословну делатности и активност заштите природе и повећање површина под заштитом, запослени су изразили став, да може да унапреди пословања предузећа, што је у супротности са препорукама стручњака да се ова активност издвоји у посебне „стратешке пословне јединице“, јер је са „негативном доприносном маржом“ и сврстана је у „лишавајући сектор“, односно, послове које треба издвојити из пословања предузећа (Janković, Susan, 2005).

У овом истраживању је констатовано да прикупљање, откуп и прерада НДШП могу да унапреде пословање ЈП. Такви ставови су у складу са ранијим истраживањима где је утврђено да је тржишна конкурентност НДШП у Србији висока и заснована на компаративним предностима богатства ресурса (Dragović *et al.*, 2006). Актуелна истраживања указују да се област НДШП, углавном везује за мала и средња предузећа, која су „...прихватила пословну стратегију, која подразумева одржавање блиске сарадње са кључним добављачима (сакупљачима), чиме обезбеђују боље функционисање набавке“ (Nonić *et al.*, 2014). У складу с тим, предложено је да се приликом планирања ове пословне активности размотри више облика пословне сарадње са другим предузећима и то: приликом откупа сировина, приликом коришћење механизације и опреме, приликом пласмана производа и заједничког наступа на тржишту, али и код саветовање и обуке сакупљача и берача НДШП (Nedeljković *et al.*, 2014). Међутим, приходи остварени коришћењем НДШП су мали у односу на приходе остварене коришћењем дрвета. Разлози за то су најчешће мала заинтересованост шумарске струке за коришћењем ових производа, лоша контрола сакупљања, недовољна едукованост становништва за сакупљање и друго (Danilović, Gačić, 2011).

Производња брикета и пелета, може да се ослони на сировинску базу од 1.039.278 m^3 огревног дрвета посеченог у државним шумама и 232.215 m^3 шумског остатка (Vukmirović, 2014). У овом истраживању је наведена делатност оцењена као погодна за унапређење пословања предузећа. Међутим „...у неким случајевима, трошкови сакупљања биомасе могу бити већи од оствареног прихода коришћењем прикупљене биомасе, што поново умањује стварну расположивост биомасе за коришћење“ (Даниловић, Гачић, 2014). Упркос великим трошковима прикупљања биомасе за производњу брикета и пелета,

ставови запослених могу бити оправдани, с обзиром на донету Уредбу о мерама подстицаја за повлашћене произвођаче електричне енергије (2013), којом је прописана откупна цена *kWh* електричне енергије на основу које је могуће остварити значајне приходе коришћења шумског остатка (пелети, брикети) за производњу електричне енергије.

Лов и риболов су, у овом истраживању, ниско вредновани на основу просечних ставова запослених, али се на основу већинских ставова сматрају као делатности које могу да унапреди пословање предузећа. Разлози за појаву оваквих разлика у ставовима могу се наћи у чињеници да ЈП газдују великим бројем ловишта у институционалном и законодавном окружењу које није наклоњено лову и да су ловству Србије *„...хитно потребна сопствена научна сазнања и новија практична решења везана за планирање и организацију газдовања ловиштима, али и за активну заштиту популација свих врста дивљих сисара и птица у слободној природи (тзв. „отворена ловишта“), посебно у заштићеним подручјима, као што су национални паркови и специјални резервати природе“* (Даниловић, Гачић, 2014). Поред тога, разлози за занемаривање ловства као услуге која може да унапреди пословање предузећа могуће је наћи и у непостојању Стратегија развоја ловства Републике Србије, Програма развоја ловних подручја, недостатка информационог систем о популацијама дивљачи и њиховим стаништима (Катастар ловишта и Централна база података) и изостанку подстицајних средстава из буџета Републике Србије, ради унапређивања заштите и гајења дивљачи (Даниловић, Гачић, 2014).

Пословне делатности и активности који су ниско вредноване су: послови с некретнинама, рад туристичке агенција и експлоатација руда и минерала.

Запослени послове с некретнинама слабо вреднују. Ови резултати су у супротности са ставовима стручњака да се ови послови карактеришу средњом конкурентношћу и атрактивношћу на тржишту, али и са позитивном профитном маржом (Janković, Susan, 2005).

Експлоатација руда и минерала је, такође, слабо вреднована делатност. Овакви ставови су у складу са тврдњама појединих аутора да је експлоатација руда и минерала конфликтна активност са газдовањем шумама, а посебно у заштићеним подручјима где је често неконтролисана и нелегална (Ostojić, Petraš,

2009). Међутим, ставови експерата анализирани у резултаима, указују да ЈП у сектору шумарства не треба да се одричу таквих делатности већ, на основу дугорочних ренти могу да остваре корист од накнада за коришћење шумског земљишта у сврхе експлоатације руда и минерала. Ставови запослених су у супротности са примерима „најбоље праксе“ у земљама централне и источне Европе, где се, као што је то случај у Хрватској, оснивају „ћерке фирме“, које су специјализоване за експлоатацију камена (2016/и). У Аустрији, предузеће за газдовање државним шумама остварује приходе од експлоатације соли (2015/д)

Овако анализирани резултати, у складу су са схватањима да интрапредузетништво захтева прелазак из традиционалног и устаљеног система пословања ка пословању са сталним изазовима и променама. У сектору шумарства ово значи да, до сада, главни, а често и једини производ - дрво, треба употпунити са више различитих производа и услуга из шумских екосистема. Уочено је да многе производе и услуге није потребно измишљати, јер они већ постоје, али им је потребно дати одговарајућу (тржишну) вредност (Mantau *et al.*, 2001), односно препознати их као пословну шансу и наћи кориснике који ће бити спремни да плате како би их користили.

Имајући све наведено у виду потребно је да ЈПШЗП, уместо главног и често јединог производа, дрвета, створе услове за развој, унапређење и комерцијализацију и других производа и услуга које су ослоњене на функције шуме, а посебно остале социјалне функције, као што су рекреација, едукација, излетнички туризам и слично. То је у потпуности оправдано, са аспекта економског вредновања производа и услуга у шумарству, где фаворизовање општег интереса доводи до стварање веће вредности, иако она, често или у почетку, не може да се материјализује на тржишту.

7.2. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ СТАВОВИ И МОТИВИ ЗАПОСЛЕНИХ

Резултати истраживања указују да већина запослених исказује позитивне предузетничке ставове и мотиве, као и да су запослени спремни да прихвате ризик пословања и да су способни да препознају пословну шансу. Утврђено је и да демографске карактеристике, као што су пол, старост, радно искуство, утичу на исказивање позитивних предузетничких ставова и мотива.

Са аспекта полне припадности, у овом истраживању је утврђено да особе женског пола боље вреднују стручне и саветодавне услуге ПВШ, док их мушкарци сматрају непогодним за унапређење пословања предузећа. Разлике у ставовима о пословним шансама између мушкараца и жена указују да су особе женског пола више оријентисане ка услужним делатностима (нпр. ПВШ), што је попуно у складу са претходним истраживањима, да жене теже ка услужним делатностима, а мушкарци ка производним (Hisrich *et al.*, 2011). Друго објашњење указује, да је код жена подстицај предузетништву везан за негативна искуства на претходним пословним задацима, где им није био омогућено деловање и напредак (Hisrich *et al.*, 2011), па вероватно у они који су имали негативна искуства у производњи дрвета, боље вреднују услужне делатности.

Утврђено је да старост има негативан утицај на предузетничке ставове и мотиве, јер са сваком додатном годином старости опада предузетничка мотивација код запослених у ЈПШЗП. Овакви ставови запослених упоредиви су са ранијим истраживањима где је утврђено да повољније предузетничке карактеристике испољавају запослени старости између 25 до 35, с тим што жене исказују повољније предузетничке карактеристике у старости између 34 и 40 године (Hisrich *et al.*, 2011). Опадање предузетничког потенцијала са старосћу може се тумачити недостатком упорности код запослених. Упорност представља једну од кључних карактеристика за интрапредузетништво запослених (Hisrich *et al.*, 2011).

Предузетнички ставови и мотиви запослених имају позитиван утицај на избор пословних делатности и активност које могу да унапреде пословање предузећа. Овакви резултати упоредиви су са сличним истраживањима, где је то названо „предузетничка оријентација“, а утиче на успешније увођење нових или унапређење постојећих производа и услуга (Wiklund, 1999). Новија истраживања указују да је потребно да запослени самостално процене и подстакну своју продуктивност, како не би дошли уситуацију смањења броја запослених услед процеса реструктурирања (Čudanov *et. al.*, 2012).

7.3. ПОГОДНОСТ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КЛИМЕ ЗА ПОДСТИЦАЈ ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА ЗАПОСЛЕНИХ

Погодност организационе климе за подстицај интрапредузенитштва запослених испитивана је на основу ставова запослених о изабраним организационим елементима и на основу анализа о међусобној повезаности и утицају таквих елемената.

Резултати указују да постоје модалит између организационих елемената који утичу на погодност организационе климе за подстицај интрапредузенитштва запослених. Па према томе, ставови запослених о подршци руководства предузенитштву указују да постоје многе писане процедуре и правила која су дужни да примењују. Сматра се да обим писаних правила и процедура не представља добру основу за стварање организационе климе која погодује предузетништву, јер подстиче формализацију кроз стандардизоване процесе и процедуре, што је одлика бирократских организација (Petković, 2003). Међутим, у ЛПШЗП овакве наводе треба узети са резервом, јер управо примена стандарда и процедура, посебно оних који омогућавају сертификацију шума, „...*трасира обећавајући пут да такве компаније докажу своју приврженост одрживом управљању шумама, и да се својим производима и услугама издвоје на тржишту*“ (2009).

Ставови запослених о подршци руководства предузетништву још указују да руководство нема афинитет да толерише неуспешне пословне подухвате. Овим се ствара страх од неуспеха или „стварност неуспеха“, што је веома присутна особина код запослених и потпуно је оправдана. Ово није у складу са примерима добре праксе јер управо неуспели покушаји у великим предузећима, често представљају више прилику него стварни неуспех³⁴.

Систем награђивања запослених, указује на одсуство награда за уложен рад. Запослени највећом наградом сматрају свој посао који је динамичан и изазован. Ово је потпуно очекивано за ЛПШЗП, јер за запослене у бирократским

³⁴ У корист оваквих тврдњи, често се наводи, познати производ „3М“ компаније, који је настао неуспехом у пројекту унапређења особина лепка. Тада је велика хемијска компанија направила лепак који је имао незадовољавајућу моћ лепљења. Овакав неуспели пословни покушај искористио је предузимљиви члан тима који је на тржиште лансирао „*post it notes*“, чиме је увео нову пословну активност и нови производ који је постао веома успешан на тржишту (Fry, 1987).

организацијама традиционално важи да не сматрају да ће иницијатива бити вреднована и као таква да је потребна (Stevenson, Jarrillo-Mossi, 1986). Запослени су свесни да награде не зависе од залагања на послу, што је и очекивано, јер је награђивање према залагању тежак задатак, посебно кад су у питању предузетнички подухвати који су дуготрајни. Овакви ставови запослени у ЈПШЗП могу се објаснити чињеницом да су запослени у државним предузећима у Србији задовољнији послом од својих колега у приватном сектору пословања (Mihajlov *et al.*, 2013). Задовољство у послу омогућава већу мотивацију и подстиче интрапредузетништво запослених.

Радна аутономија није довољно препозната од стране испитаника. Ово је потпуно очекивано, јер се запослени, до сада, нису срели са интрапредузетничким приступом који омогућава већу радну аутономију запослених. На супрот радној аутономији запослених, овде је утврђено да хијерархија у одлучивању утиче на могућности унапређења пословања. Главни вид контроле је путем радних процедура и стандарда, што указује на високу контролу од стране средњег менаџмента. Овакви резултати упоредиви су са сличним истраживањима где је указано да на већу аутономију запослених утиче смањењем средњег менаџмента, односно да је распон контроле потребно повећати³⁵ (Hornsby *et al.*, 2002). Сличне потребе су одавно препознате код ЈП у сектору шумарства у Србији, када је наглашен непримерен број запослених у генералној дирекцији и шумским газдинствима (Алексић, Ивковић, 2004). Управо су дирекције предузећа, а посебно шумска газдинства делови у организационој шеми предузећа где се налази највећи број средњег менаџмента.

Висока хијерархија утиче на аутономију у раду запослених и кроз брзину доношења одлука. Утврђено је да су процедуре дуге, и да се, најчешће чека 30 дана на доношење одлуке, а у просеку око 70 дана. Овакви ставови нису неуобичајени у предузећима где се обављају две врсте пословних делатности и активности - профитне и непрофитне. У ранијим истраживањима је истакнуто да је доношење одлука за послове од којих се очекује профит - брзо, док је доношење одлука за послове од којих се не очекује профит - споро (Judge, Miller, 1991).

³⁵ Неки аутори указују да је распон контроле потребно повећати и на 30:1 (Hisrich *et al.*, 2011).

Резултати истраживања указују, да за реализацију радних задатака нема увек довољно средстава, а да у таквим околностима запосленима недостаје слобода да испробају сопствене идеје. Овај елемент је потребно унапредити, зато што успешна интрапредузетничка клима обухвата и ауторитет над средствима. У супротном, уколико запослени „...који је ангажован на новим пословима и пројектима, мора стално правдати трошкове, долази се у ситуацију продужетка операционализације система финансирања“ (Hisrich *et al.*, 2011).

Негативна повезаност утврђена је између потреба за професионалном обуком запослених и подршке руководства предузетништву. Ово је, свакако, условљено податком да готово половина запослених (46%), није похађала семинаре професионалне обуке. Таква негативна повезаност није у складу са савременим схватањима употребе знања у предузећу, које тежи ка интрапредузетништву (Erić Nielsen, 2015). Али, с обзиром да се у ЈПШЗП тек траже модели примене пословања засновани на интрапредузетништву, овакви резултати могу се оправдати ставовима који указују да је знање најзначајнији резултат интрапредузетништва (Dess *et al.*, 2003), и с тим у вези адекватну употребу знања могуће је очекивати након примене предложених модела.

У погледу професионалне обуке, запослени исказују да им је најпотребније обука из области којом се баве у оквиру својих радних задатака. Овакав став је очекиван у традиционалним и високо специјализованим делатностима, али не представља добру основу за подстицај интрапредузетништва запослених где се захтева мултидисциплинарни приступ, који окупља различита подручја пословања, што је антитеза традиционалној (типичној) организационој структури (Hisrich *et al.*, 2011).

Резултати истраживања потврдили су закључке ранијих истраживања да постоје могућности да се организациони елементи ускладе на основу измерених вредности (Јевтић, 2012). У овом истраживању мерени су ставови запослених који су указали да постоје међусобна повезаност и утицај између организационих елемената, који утичу на интрапредузетништво запослених.

7.4. МОГУЋНОСТИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА КРОЗ ПОДСТИЦАЊЕ ИНТРАПРЕДУЗЕТНИШТВА ЗАПОСЛЕНИХ

Могућности унапређења пословања ЈПШЗП у Србији кроз подстицање интрапредузетништва запослених представљене су овде путем одговарајућег концептуалног модела и припадајућих процеса практичне примене алтернативних облика таквог модела.

Анализом и тумачењем резултата истраживања омогућена је израда концептуалног модела унапређења пословања. Овакав модел је упоредив са Стратецајзеровим препорукама за израду пословних модела (2014/а). Поред тога што поседује упоредивост са општим карактеристикама Стратецајзеровог модела, његова применљивост је у складу са сличним пословним моделима у шумарству (Кајанус, *et al.*, 2016). Фокус је дат на четири модула који чине концептуални модел унапређења пословања, а то су: пословне делатности и активности, усаглашеност организационих елемената, финансијски механизми и потражња за производима и услугама од стране корисника и потрошача.

Предложени концептуални модел има два алтернативна облика примене. Први алтернативни облик „ДРВО“ је применљив на локацијама где је основна намена производња дрвета. Други алтернативни облик „ОКУП“ је применљив на локацијама где је основна намена другачија од производње дрвета. Ово је потпуно у складу са ставовима да интрапредузетништво не мора нужно да обухвати цело предузеће или како је Захра (1991) указао да, интрапредузетништво, може бити формална или неформална активност с циљем креирања новог пословног подухвата у постојећим предузећима, кроз унапређење производа или пословних процеса и тржишни развој. Такве активности могу примењивати на нивоу целог предузећа, пословне јединице или на нивоу пројекта. Потребно је узети у обзир и прави моменат за избор консултантских услуга у циљу унапређења пословања (Adizes *et. al.*, 2017). Конструкција алтернативних облика примена упоредива је са резултатима истраживања приоритета приликом газдовања финским шумама

(Pesonen *et al.*, 2001), када је утврђено да је применом A'WOT анализе (Kangas *et al.*, 2001), могуће креирати стратегије коришћења природних ресурс³⁶.

Резултати експертских интервјуа откривају да концептуални модел унапређења пословања поседује и слабости и претње за практичну употребу. Овакви резултати су сасвим оправдани, јер резултати подстицаја интрапредузетништва нису одмах мерљиви, посебно не у финансијском смислу, што потврђују наводи у савременој литератури где постоји начелна сагласност да интрапредузетништво у дужем року доприноси остваривању одрживе конкурентске предности (Erić, Nilsen, 2015). Међутим, такву предност је тешко измерити, јер се у шумарству још увек гледа приход од „јединог“ производа - дрвета, а до маркетабилности екосистемских производа и услуга „...*дуг је пут*“ (Mantau *et al.*, 2001).

На основу претходно наведених резултата истраживања, потпуно је оправдано применити алтернативне облике концептуалног модела унапређења пословања. За сваки алтернативни облик дате су предлози процесна примене модела у циљу усаглашености са интерним и екстерним факторима.

С обзиром да резултати истраживања поред дрвета откривају читаву палету производа и услуга из шумских екосистема, потребно је наћи локације (делове предузећа) где ће бити омогућено тестирање алтернативних облика унапређења пословања. У прилог оваквим тврдњама иду резултати истраживања у Америци, који указују да је могуће, са тимом научника из Финске предложити моделе унапређења пословања у шумарским предузећима (Kajanus *et al.*, 2014).

Раније спроведена истраживања о интрапредузетништву истичу да је оно специфично у зависности од земље и привредне гране у којој се истражује (Antončić, Hisrich, 2001). Управо резултати овог истраживања указују да се приликом дизајнирања организационе климе која подстиче интрапредузетништво треба базирати на неколико фактора: креативност запослених, систем награђивања, професионална обука запослених и размена информација, расположивост радног времена и сарадња са пословним окружењем. Такви фактори могу се сматрати специфичним за развој интрапредузетништва

³⁶ Креиране су 4 алтернативне стратегије газдовања шумским ресурсом: Стратегија шумарство, Стратегија рекреација, Стратегија заштита и Основна стратегија

запослених у ЈПШЗП у Србији. То је у складу са резултатима ранијих истраживања, када је уочено да управо индивидуална и тимска иницијатива и утиче на квалитетно и трајно обезбеђивање производа и услуга од јавних добара (Sadler, 1999). Међутим ставови запослених, нису у складу са овде прикупљеним експертским ставовима. Експерти указују да је „...креативност тешко контролисати“ (И-5), а постоји и „...могућност појаве прикривених личних интереса и корупције“ (И-5) што уз „...отпор запослених према новим знањима и трендовима“ (И-7), и „...бирографију, селекцију и кадрирање која не подржава развој запослених“ (И-7) указује да се ЈПШЗП до сада нису срела са интрапредузеничким моделом унапређења пословања. Управо овакви, донекле супротстављени, ставови запослених и експерата били су основа за предлагање алтернативних облика практичне примене концептуалног модела који пружа могућност за унапређења пословања ЈПШЗП у Србији.

8. ЗАКЉУЧЦИ

Унапређење пословања ЈПШЗП у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених је сложен, стратешки процес. Под утицајима је различитих фактора који делују подстицајно, али и ограничавајуће. Као резултат интрапредузетништва запослених, очекује се увођење нових и унапређење постојећих пословних делатности и активности, уз константну обнову организације и унапређење пословања предузећа. Како би био одржив, дух интрапредузетништва запослених мора бити интегрисан у мисију, визију и стратегију пословања, прожет на свим хијерархијским нивоима и структурама, и уочљив кроз основне вредности предузећа. Није довољно да руководиоци сматрају како је организациона структура, сама по себи, добро постављена, већ такве ставове морају да деле и запослени. Зато је потпуно оправдана, овде спроведена анализа и тумачење ставова запослених о погодности организационих елемената за интрапредузетништво.

На основу спроведених анализа дошло се до сазнања која омогућавају извођење две групе закључака.

Прва група закључака су основни закључци, који се баве опаженим стањем и указују на погодност тренутне организационе климе за развој интрапредузетништва запослених.

Други група закључака бави се концептуалним моделом за унапређење пословања у испитиваним ЈПШЗП. Концептуални модел је предвиђен да се примењује у два алтернативна облика. Такође су формулисани закључци и о процесу практичне примене за оба алтернативна облика.

Поред основних закључака и закључака о концептуалном моделу унапређења пословања, у овом поглављу дате су оцене тестираних хипотеза и правци будућих истраживања.

8.1. ОСНОВНИ ЗАКЉУЧЦИ

Закључци су приказани у складу са редоследом прикупљених и обрађених података из анкетног упитника намењеног запосленима у ЈПШЗП.

Према томе, у погледу демографских карактеристика испитаника, може се закључити следеће:

- већина запослених исказује позитивне предузетничке особине, међутим постоје разлике према демографским карактеристикама;
- мушкарци исказују позитивније предузетничке особине у односу на жене;
- млађи запослени исказују позитивније предузетничке особине у односу на старије;
- млађи запослени исказују већу способност да препознају пословне шансе, што је позитивна предузетничка особина;
- жене придају већи значај услужним делатностима (нпр. стручним и саветодавним услугама власницима приватних шума);
- запослени са краћим радним стажом исказују позитивније предузетничке особине у односу на запослене са дужим радним стажом.

У погледу ставова испитаника о пословним делатностима и активностима, може се закључити следеће:

- присутна је тежња запослених да се пословање предузећа ослони на производњу дрвета, као основу делатност предузећа;
- потребна су одговарајућа унапређења у организацији пословања, у правцу реструктурирања предузећа, по принципима тржишне економије;
- рекреативно-туристичке услуге и едукативне услуге посетиоцима могу да унапреде пословање предузећа;
- изградњом шумских путева и инфраструктуре стварају се нове пословне шансе;
- примена и улагање у нове технологије значајно је за унапређење пословања ЈПШЗП;
- испитаници сматрају да неке пословне делатности и активности (рад туристичке агенције, експлоатација руда и минерала и послови са некретнинама), не представљају добру основу за унапређење пословање предузећа.

Овакви закључци указују да је најзначајнија делатност ЛПШЗП производња дрвета, приликом чега запослени исказују ставове на основу којих се може закључити да и остале делатности и активност могу да унапреде пословање предузећа у одређеној мери. Ово је значајно јер је утврђено да и услуге које немају вредност на тржишту, као што су рекреација, едукација и туризам у шуми, могу да унапреде пословање ЛПШЗП. Поред тоге указано је и на делатности за које запослени сматрају да не могу да унапреде пословање предузећа. Све наведено указује да је за унапређење пословања значајан правилан избор пословних делатности и активности.

На основу процене потреба за професионалном обуком запослених, може се закључити следеће:

- присутно је велико учешће запослених (46%) који нису похађали семинаре професионалне обук;
- запосленима највише недостају новија сазнања из области којом се баве;
- запосленима истичу да им недостају обуке на стручним сајмовима, мада информације добијене на сајмовима не сматрају значајнима (што указује да од професионалне обуке на стручним сајмовима запослени имају већа очекивања него користи);
- запосленима су важни часови страног језика;
- запослени који похађају семинаре професионалне обуке, исказују позитивније предузетничке карактеристике у односу на запослене који не похађају семинаре.

Овакви закључци указују на половично учешће запослених на семинарима професионалне обуке, што не представља добру основу за подстицај интрапредузетништва. Запослени теже ка уској специјализацији, што је очекивано од инжењера у традиционалним привредном гранама као што је шумарство. Овај закључак је значајан, зато што указује да запослени са уском специјализацијом морају да користе савремену технологију како би се створила позитивна интрапредузетничка клима. Не треба занемарити ни потребе запослених на курсевима страног језика.

На основу процене утицаја пословног окружења на унапређење пословања предузећа, може се закључити следеће:

- највећи утицај на пословање предузећа имају политичке организације;
- сарадња са универзитетима, факултетима и научним институтима има важан утицај на пословање предузећа;
- сарадња са међународним организацијама, НВО и органима локалне самоуправе, нема значај за унапређење пословања предузећа.

Овакви закључци су очекивани и указују да су ЛПШЗП под великим утицајем државе, као власника ресурса којима они газдују, односно, „послодавца“ у чијем интересу и креирају своје пословне активности. Ово је значајно за ЛПШЗП, где се, у постојећој ситуацији, једино државна регулација може да обезбеди одрживост и трајност производа и услуга из шумских екосистема, односно јавних добара. То је и очекивано, јер приватници немају мотив да обезбеђују производе и услуге из шумских екосистема, које је тешко или немогуће продати, односно који немају вредност на тржишту.

На основу анализе и тумачења ставова испитаника о доступности и квалитету информација, може се закључити да запослени највише цене усмене информације којима се преносе искуства међу колегама. Ипак, таква размена информација слабог је интензитета, посебно међу колегама из различитих организационих јединица, што не представља добру основу за развој интрапредузетништва.

У погледу предузетничких ставова и мотива запослених, може се закључити следеће:

- већина запослених исказује позитивне предузетничке карактеристике;
- запослени исказују високу спремност да учествују у новим пословима и пројектима;
- индивидуална иницијатива за предлагање нових послова и пројеката је најслабије изражена;
- предузетнички ставови и мотиви запослених утичу на избор погодних пословних делатности и активности.

Овакве предузетничке карактеристике указују да се запослени у ЈПШЗП, још увек, нису срели са интрапредузетничким моделом унапређења пословања. То је уочљиво, јер предлоге нових послова и пројекта очекују од руководства, односно најслабије је изражена индивидуална иницијатива. Оправдано је очекивати да се након упознавања са моделом интрапредузетништва, запослени одлуче на индивидуалну иницијативу приликом предлагања нових пословних делатности и активности. Све остале анализирани предузетничке карактеристике запослених, представљају добру основу за унапређења пословања на основама интрапредузетништва запослених.

У погледу погодности и међусобне усклађености организационих елемената у циљу унапређења пословања предузећа, може се закључити следеће:

- могуће је дефинисати организационе елементе и предвидети њихов утицај на интрапредузетништво запослених у ЈПШЗП;
- на основу међусобне повезаности и усклађености организационих елемената, могуће је креирати концептуални модел за унапређење пословања у ЈПШЗП у Србији, кроз подстицај интрапредузетништва запослених.

На основу међусобне повезаности и утицаја организационих елемената, може се закључити да на развој интрапредузетништва запослених, највише утиче подршка руководства. Посебно осетљив организациони елеменат је радна аутономија запослених. Изражена радна аутономија подразумева да је предузеће спремно да одабраним радним тимовима и појединцима повери креирање пројеката који ће за циљ имати унапређење пословних делатности и активности, што ће у дужем временском периоду допринети унапређењу пословања. Такав облика радне аутономије није препознат у овом истраживању. Како би се то унапредило потребно је формирати радне тимове које би чинили предузимљиви и креативи запослени.

Садашњи тренд награђивања запослених, размене информација и професионалне обуке не доприноси подстицању интрапредузетништва и унапређењу пословања. Ови утицаји постају још сложенији јер пословно окружење и расположивост радног времена имају негативан утицај на стварање погодне интрапредузетничке климе.

Овакво изнети закључци представљају опажено стање, које је представљало основу за израду концептуалног модела за унапређење пословања ЈПШЗП у Србији, кроз подстицање интрапредузеништва. Закључци о концептуалном моделу унапређења пословања дати су у наредном потпоглављу.

8.2. ЗАКЉУЧЦИ О КОНЦЕПТУАЛНОМ МОДЕЛУ УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА

Као један од резултата овог истраживања креиран је концептални модел унапређења пословања који подразумева два алтернативна облика практичне примене.

Разлози за избор два алтернативна облика практичне примене концептуалног модела унапређења пословања нађени су током анализе експертских ставова. Анализом и тумачењем експертских ставова утврђено је да постоје и различити и супротстављени ставови између експерата и запослених. Разлози за примену два алтернативна облика нађени су још и у захтевима које су Влада, као оснивач, и друштво, као корисник производа и услуга из шумских екосистема, поставили пред ЈПШЗП. Наиме, ЈПШЗП имају обавезу позитивног финансијског пословања с једне стране, и потребу да обезбеде и такве производе и услуге које није могуће наплатити на тржишту, јер потичу из јавних добара која су доступна свима, са друге стране.

У складу са тим, изабрана су два алтернативна облика примене концептуалног модела унапређења пословања, који се фокусирају на:

1. основну делатност - производња дрвета (алтернатива „ДРВО“);
2. опште-корисне производе и услуге (алтернатива „ОКУП“).

Правилна примене алтернативних облика има за циљ увођење нових или унапређење постојећих пословних делатности и активности. За практичну примену, захтева одабир пројектног тима и одабир погодне локације на којима ће се одвијати пословне делатности и активности. Неопходан је партиципативан приступ свих чланова пројектног тима и руководства. На руководству је да креира организациону климу која подстиче интрапредузетништво запослених, а на запосленима је да кроз своје идеје и креативност обезбеде производе и услуге које имају вредност за купце и кориснике.

Глобални разлог за примену интрапредузетништва у циљу унапређења пословања нађен је у чињеници да је XXI век пун турбуленције и парадокса уз обиље тренутних информација и сталног технолошког развоја, који подстиче креативност и иновативност, што утиче да јаз између идеје и коначног производа никада није био мањи. Таква ситуација захтева да ЈПШЗП чешће и брже излазе на тржиште са новим или унапређеним производима и услугама. Управо, применом овде представљеног концептуалног модела унапређења пословања и припадајућих алтернативних облика, ЈПШЗП добијају могућност да уведу нове или унапреде постојеће производе и услуге.

Дати су и модели који указују како треба усагласити организационе елементе у циљу стварања погодне климе за подстицај интрапредузетништва. Крајњи циљ подстицања интрапредузетништва је обезбеђивање нових или унапређење постојећих пословних делатности и активности, пословних процедура, производа и услуга. То је од посебно значајно за шумарство, где су многе услуге „нематеријалне“ и не могу се вредновати на тржишту, а применом интрапредузетништва стварају се могућности да такве услуге донесу корист потрошачима и корисницима. Конкретна финансијска корист, односно максимизација прихода од таквих производа и услуга није примарна приликом примене интрапредузетништва у предузећима која газдују државним шумама. Значајније је да таква предузећа обезбеде јавна добра друштву у целини, на најефикаснији начин, а на основу исказаних потреба и својих пословних могућности.

Правилно схватање интрапредузетништва не подразумева само велика и производна предузећа. Оно постаје саставни део науке, јер су, на основу Правилника о поступку, начину вредновања и квантитативном исказивању научноистраживачких резултата истраживача у Србији тимови научника, у обавези да верификују резултате својих истраживања „...*кроз техничка решења која треба да обухвате и таква решења која у јавном, привредном и приватном сектору помажу да се унапреди и ефикасније управља одрживим развојем - природним ресурсима, природним и културним вредностима, социјалним и економским развојем и уређењем територије у циљу обезбеђења повољних услова за развој привреде*“ (2016/ђ).

Све наведено указује да је неопходно и практично тестирати предложене алтернативне моделе за унапређење пословања ЈПШЗП.

8.3. ОЦЕНА ХИПОТЕЗА

Оцена посебне хипотезе X_1

Посебна хипотеза X_1 гласи: Могуће је предвидети међусобни утицај организационих елемената који доприносе подстицају интрапредузетништва.

Хипотеза X_1 успоставља утицај између организационих елемената који према теоријском концепту сачињавају интрапредузетничку климу и доприносе подстицају интрапредузетништва запослених у великим, у овом случају, ЈПШЗП. Ставови запослених о организационим елементима мерени су путем осам варијабли:

1. потребе за професионалном обуком;
2. доступност и квалитет информација;
3. предузетнички ставови и мотиви запослених;
4. пословно окружењу;
5. подршка руководства предузетништву;
6. радна аутономија запослених;
7. награђивање запослених и
8. расположивост радног времена.

На основу резултата истраживања утврђено је следеће:

- *Cronbah Alpha* тестом утврђено је да је могуће поуздано измерити ставове запослених о организационим елементима (табела 6);
- на основу аритметичке средине, мода, учешћа и учесталости одговора испитаника описани су просечни и најчешћи ставови запослених о организационим елементима (поглавље 5.4);
- вишеструком линеарном регресионом анализом утврђено је да постоји међусобни утицаји (позитивни и негативни) организационих елемената који утичу на интрапредузетничку климу (поглавље 5.14);

- на основу резултата вишеструке линеарне регресије могуће је предвидети међусобни утицај организационих елемената (поглавље 5.14).

На основу овако анализираних резултата констатовано је да је хипотеза (X_1) доказана, и да је утврђено да је могуће предвидети међусобни утицај организационих елементе који доприносе подстицају интрапредузетништва.

Оцена посебне хипотезе X_2

Посебна хипотеза X_2 гласи: Постоји утицај на предузетничке ставове и мотиве запослених.

Хипотеза успоставља утицај на предузетничке ставове и мотиве који према теорији може бити позитиван и негативан. Предузетнички ставови и мотиви поседују две основне карактеристике: спремност ка прихватању пословног ризика и способност препознавања пословне шансе. С тим у вез, приликом оцене посебне хипотезе (X_2) коришћене су оцене појединачних хипотеза $X_{2/a}$ и $X_{2/b}$.

Оцена појединачне хипотезе $X_{2/a}$

Појединачна хипотеза $X_{2/a}$ гласи: Постоји утицај на ставове запослених о спремности ка прихватању пословног ризика.

Појединачна хипотеза $X_{2/a}$ је у функцији доказивања посебне хипотезе X_2 . Овом хипотезом се тестира једна од две основне предузетничке карактеристике - спремност ка прихватању пословног ризика. Односно утврђује се утицај одређених фактора на спремност запослених ка прихватању пословног ризика

На основу аритметичке средине, утврђено је да испитаници исказују позитивне ставове о индивидуалној „Спремности запослених ка преузимању пословног ризика“ (табела 18).

На основу резултата бинарне логистичке регресије утврђено је да варијабле „Пол“, „Старост“ и „Број семинара“ утичу на „Спремност запослених ка преузимању пословног ризика“. Утврђено је да једино „Старост“ даје парцијални и статистички значајан допринос на „Спремности запослених ка преузимању пословног ризика“, уз непромењене остале услове („Пол“ и „Број семинара“). Старост има негативан утицај на спремности запослених ка преузимању

пословног ризика, јер се са сваком додатном годином, смањује шанса да запослени искаже спремност ка преузимању пословног ризика (поглавље 5.8.1.2).

На основу овако анализираних резултата констатује се да је посебна хипотеза $X_{2/a}$ потврђена и да постоји утицај на спремност запослених ка преузимању пословног ризика, који је узрокован углавном старашћу запослених.

Оцена појединачне хипотезе $X_{2/6}$

Појединачна хипотеза $X_{2/6}$ гласи: Постоје разлике у ставовима запослених о значају појединих пословних делатности и активности из надлежности, овлашћења и обавеза ЈПШЗП.

Појединачна хипотеза $X_{2/6}$ је у функцији доказивања посебне хипотезе X_2 . Овом хипотезом се тестира друга основна предузетничке карактеристике - спремност ка препознавању пословне шансе.

На основу резултата истраживања утврђено је да постоје разлике у ставовима запослених о значају пословних процеса из надлежности, овлашћења и обавеза јавних предузећа шумарства и заштите природе, које могу да постану пословне шансе и унапреде пословање предузећа. Разлике су констатоване на основу *Mann-Whitney U* теста према следећим критеријумима:

- „Пол“ (табела 9);
- „Старост“ (табела 10);
- „Радни стаж“ (табела 11);
- „Радно искуство“ (табела 12);
- „Похађање семинара професионалне обуке“ (табела 13);
- „Предузимљивост запослених“ (табела 29).

На основу вредности и статистичке значајности *Mann-Whitney U* теста утврђено је да постоје статистички значајне разлике.

Према томе, када је у питању критеријум „Пол“, жене „Стручно техничким и саветодавним пословима у приватним шумама“ дају већи значај у односу на мушкарце.

Констатовани су различити и супротстављени ставови о значају пословних делатности и активности на унапређење пословања предузећа, између млађих и

старијих испитаника (критеријум „Старост“). Различити и супротстављени ставови констатовани су за следећа пословне делатности и активности: „Сакупљање, прерада и продаја НДШП“, „Рад туристичке агенције“, „Стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама“, „Понуда едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и сл.“, „Понуда рекреације у природи, пешачке стазе, стазе здравља, места за пикник, бицикличке стазе“, „Расадничка производња“ и „Изградња и одржавање путне инфраструктуре“. Млађи запослени сматрају да наведене пословне делатности и активности могу да унапреде пословање предузећа, док старији запослени не сматрају да наведене пословне делатности и активности могу да унапреде пословање предузећа.

Запослени са краћим радним стажом (критеријум „Радни стаж“) боље вреднују следеће пословне делатности и активности: „Сакупљање, прерада и продаја НДШП“, „Лов и риболов“, „Рад туристичке агенције“, „Понуда рекреације у природи“, „Расадничка производња“ у односу на запослене са дужим радним стажом.

Приликом тестирања разлика за критеријум „Радно искуство“, утврђено је да запослени са мање радног искуства боље вреднују следеће пословне делатности и активности: „Сакупљање, прерада и продаја НДШП“, „Понуда рекреације у природи“ у односу на запослене са више радног искуства на тренутној позицији.

Приликом тестирања разлика за критеријум „Похађање семинара“, утврђено је да запослени који не похађају семинаре професионалне обуке, „Расадничку производњу“ боље вреднују од оних који похађају семинаре професионалне обуке.

Приликом тестирања разлика за критеријум „Предузимљивост запослених“, утврђено је да запослени који поседују позитивне предузетничке карактеристике боље вреднују следеће пословне делатности и активности: „Сакупљање, прерада и продаја НДШП“, „Реструктурирање предузећа“, „Лов и риболов“, „Рад туристичке агенције“, „Понуду едукације у визиторским центрима у природи“, „Понуда рекреације у природи“, „Заштићена подручја“ у односу на запослене који не поседују позитивне предузетничке карактеристике.

На основу наведених и анализираних резултата може се констатовати да је појединачна хипотеза $X_{2/6}$ доказана, што указује да постоје разлике у ставовима запослених о значају појединих пословних делатности и активности из надлежности, овлашћења и обавеза јавних предузећа шумарства и заштите природе. Ово указује да запослени поседују и другу предузетничку карактеристике - спремност ка препознавању пословне шансе.

Поред оцене појединачних хипотеза, приступило се и статистичким тестовима у циљу **оцене основне хипотезе X_2** .

Основна хипотеза X_2 оцењена је на основу:

- аритметичке средине, мода и медијане одговора испитаника о „Предузетничким ставовима и мотивима запослених“ (табела 18);
- учешћа позитивних предузетничких ставова на подскали „Предузимљивост запослених“ (табела 20) и
- бинарне логистичке регресионе анализе (табела 22).

На основу аритметичке средине, мода и медијане одговора о „Предузетничким ставовима и мотивима запослених“ утврђено је да запослени у просеку, најчешће и већином исказују позитивне предузетничке ставове и мотиве.

У циљу утврђивања утицаја на „Предузетничке ставове и мотиве запослених“, ова варијабла трансформисана је у нову дихотомну варијаблу названу „Предузимљивост запослених“ (табела 20).

На основу учесталости и учешћа одговора о „Предузимљивости запослених“, утврђено је да 87,7% запослених поседује позитивне, док 12,3% запослених не поседују позитивне предузетничке ставове и мотиве.

Ова варијабла постала је зависна у бинарном логистичком моделу, где су независне варијабле „Старост“, „Пол“ и „Број семинара“. На основу бинарне логистичке регресионе анализе утврђено је да највећи утицај на исказивање предузетничких ставова и мотива има „Старост“ и „Пол“ (табела 22). За сваку додатну годину старости, запослени имају већу шансу да исказу негативан предузетнички став. Могуће је претпоставити да је код мушкараца мања шанса да ће исказати негативан предузетнички став.

На основу овако анализираних резултата и оцена појединачних хипотеза $X_{2/a}$ и $X_{2/6}$ уз оцену хипотезе X_2 , констатује се да је посебна хипотеза X_2 доказана те да постоји утицај на предузетничке ставове и мотиве запослених.

Оцена посебне хипотезе X_3

Посебна хипотеза X_3 гласи: Постоји повезаност између организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених.

Хипотеза X_3 успоставља повезаност између организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених. Теорија указује да постоји одређен модалитет међусобне повезаности који се појављују у предузећима која постижу боље резултате. Повезаност као таква утиче на погодност организационе климе за интрапредузетништво запослених.

Резултати истраживања показују да је на основу корелационе анализе утврђена статистички значајна повезаност између следећих организационих елемената (табела 39):

- „Радне аутономије“ и „Пословног окружења“;
- „Радне аутономије“ и „Доступности и квалитет информација“;
- „Расположивости радног времена“ и „Доступности и квалитета информација“;
- „Подршке руководства предузетништву“ и „Доступности и квалитета информација“;
- „Пословног окружење“ и „Доступност и квалитет информација“;
- „Потреба за професионалном обуком“ и „Предузетничких ставова и мотива запослених“;
- „Расположивости радног времена“ и „Награђивања запослених“;
- „Расположивост радног времена“ и „Радне аутономије“;
- „Расположивости радног времена“ и „Подршке руководства предузетништву“;
- „Потреба за професионалном обуком“ и „Пословног окружење“;
- „Доступности и квалитета информација“ и „Потреба за професионалном обуком“;

- „Доступности и квалитета информација“ и „Предузетничких ставова и мотива запослених“;
- „Награђивања запослених“ и „Радне аутономије“;
- „Награђивања запослених“ и „Подршке руководства предузетништву“;
- „Подршке руководства предузетништву“ и „Радне аутономија“;
- „Потреба за професионалном обуком“ и „Подршке руководства предузетништву“.

На основу овако анализираних резултата истраживања констатује се да је посебна хипотеза X_3 доказана, и да је утврђено да постоји повезаност између организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених.

8.4. ПРЕПОРУКЕ ЗА ПРАКТИЧНУ ПРИМЕНУ КОНЦЕПТУАЛНОГ МОДЕЛА УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА

За практичну примену концептуалног модела потребно је следити процес унапређења пословања, приказан на шеми 9, уз уважавање карактеристика модула из концептуалног модела (шема 7), са припадајућим алтернативним облицима (шема 8).

Практична примена тако предложеног модела обезбеђује увођење нових или унапређење постојећих пословних делатности и активности, пословних процеса, производа и услуга из шумских екосистема. Такође, пружа могућност за усклађивање организационих елемената у циљу постизања погодне организационе климе за подстицање интрапредузетништва запослених. То подразумева и избор пројектних тимова, при чему је потребно изабрати запослене (мобилизација запослених) који исказују позитивне предузетничке особине и који су спремни да учествују у новим пословима и пројектима, а према резултатима овог истраживања, таквих је већина (87,7%).

Предузимљиве запослене потребно је укључити у пројектне тимове, где ће се усагласити заједнички постављени циљеви између руководства и запослених. Такав процес иде у правцу да запослени предлажу пословне идеје, а руководство успоставља реакцију на такве креативне идеје запослених. Овим се анализирају потребе и проблеми у пословању ЈПШЗП, прикупљају мишљења и идеје запослених, стиче увид у пословно окружење и дефинишу корисници предложених производа и услуга. Руководство има обавезу избора предложених

пословних делатности и активности, чиме шаље јасну поруку да је идеја прихваћена и да подршка постоји. Осим тога, значајно је развити и индивидуалну одговорност запослених у условима када предузеће сноси ризик пословања, чиме се постиже поверење у запослене и подстиче одговорност за предложене идеје.

Током избора пројекта потребно је усагласити елементи организације предузећа. Према резултатима истраживања, најзначајнији елемент је подршка руководства а додатно је потребно подстаћи и професионалну обуку запослених. Резултати, такође, указују да је потребно успоставити систем награђивања, јер је то значајно за свеукупни подстицај запослених, мада није увек одлучујућу фактор за успех нових идеја. Најкритичнији организациони елемент је аутономија запослених, јер је неопходно смањити ниво контроле запослених и обезбедити финансијска средства за одрживост пројеката.

Потребно је прво проценити, а касније и вредновати користи које ће предложени производи и услуге донети корисницима али и друштву у целини. Ова активност треба да је континуирана и да се обавља од фазе мобилизације до фазе имплементације пројекта.

Потребно је формирати и тим за евалуацију пројектних активности. Управо зато се и поставља питање, шта радити са неуспешним идејама? С обзиром да је знање и искуство често резултат предузетничког рада, неуспешне идеје не треба кажњавати. Запослени треба да се осећа слободним да изрази сопствене идеје, без бојазни од последица њиховог изношења.

8.5. ПРАВЦИ БУДУЋИХ ИСТРАЖИВАЊА

У овом делу наведени су правци будућих истраживања, која се баве унапређењем пословања ЈПШЗП.

Будућа истраживања потребно је усмерити у неколико праваца, као што су:

- тестирање метода и техника за истраживање интрапредузетништва у сектору шумарства;
- истраживање националног иновационог система у Србији са аспекта предузећа у сектору шумарства;
- истраживање могућности алтернативних модела управљања шумским екосистемима;

- истраживање вредновања нетржишних производа и услуга из шумских екосистема.

Тестирање метода и техника за истраживање интрапредузетништва у сектору шумарства, потребно је спровести на већем узорку. Постојећи анкетни упитник потребно је тестирати и са запосленима у ЈП који се баве газдовањем шумама под управом општинских и градских предузећа, као и са запосленима у ЈП која газдују шумама у АП. Оваквим истраживањима би се омогућила генерализација резултата на подручју целе Србије.

Истраживање иновационог система у Србији, са аспекта предузећа у сектору шумарства, потребно је базирати на теорији националног иновационог система, која је од 1997. године прихваћена као систем трансфера технологија, информација и знања између науке и привреде. Потребно је, на основу концепта „*Quintuple Helix Model*“ и „*Hexable Helix Model*“, истражити утицај универзитета, привреде, државе и друштва, укључујући екологију и политику, на нужност препознавања добрих примера имплементације иновација и позитивних промена у институционалним структурама и управљању (енг. *governance*). Основа за таква истраживања су, поред наведених теорија и Закон о иновационој делатности³⁷, Стратегија развоја конкурентности и иновативности МСП 2006-2013, Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије за период 2016-2020 - „Истраживање за иновације“³⁸, уз рад Фонда за иновациону делатност и Центра за промоцију науке.

Истраживање могућности алтернативних модела управљања шумским екосистемима потребно је спровести на основама система за доношење одлука уз примену аналитичко хијерархијског процеса.

Истраживањем вредновања нетржишних производа и услуга из шумских екосистема потребно је утврдити понуду и потражњу производа и услуга које немају тржишну вредност. Потребно је утврдити какву и колику корист, нетржишни производи и услуге имају како за појединца тако и за друштво у целини.

³⁷ Закон о иновационој делатности („Сл. гласник РС”, бр. 110/2005, 18/2010 и 55/2013).

³⁸ Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије за период 2016-2020 - „Истраживање за иновације“. Министарство просвете, науке и технолошког развоја, новембар 2015. године.

9. ЛИТЕРАТУРА

- Adizes, I., Cudanov, M. and Rodic, D., 2017. Timing of Proactive Organizational Consulting: Difference between Organizational Perception and Behaviour. *Amfiteatru Economic*, 19 (44), pp. 232-248.
- Aldrich H. E., Cliff J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing* , 18 (5), 573-596.
- Алексић П., Ивковић А., (2004). Стање и предлог организације газдовања државним шумама у Србији. *Шумарство*, 1-2, 95-103.
- Алексић, П., Јанчић Г., (2009). Заштићена природна добра у Јавном Предузећу "Србијашуме". *Шумарство*, 1-2, 109-125.
- Antončić, B (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*. 9 (2). 221-235.
- Antončić B., Hisrich D. R. (2001). Intrapreneurship: Constructive refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* , 16 (5), 495-527.
- Antončić B., Hisrich D. R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept . *Journal of Small Business Enterprises Development* 10:7-24.
- Antončić B., Hisrich D. R. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development* , 23, 6, 518-550.
- Arsić M., (2010). Reforma javnog sektora. u Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020. 142 - 178.
- Audretsch D. B. (2003). Entrepreneurship: A survey of the literature. Enterprise Papers No 14. Enterprise Directorate-General European Commission.
- Autio E. (2005). Global Entrepreneurship Monitor. London Bussines School & Babson College.
- Avdibegović M. (2006). Reinženjering poslovnih sistema šumarstva u funkciji zadovoljavanja socioloških aspekata gospodarenja šumskim resursima u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu, Šumarski fakultet.
- Avlijaš R. (2010). Preduzetništvo. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Beguš J. (2006). Izgradnja kapaciteta javne šumarske administracije i službe i podrška udruženjima privatnih šuma. FAO izvestaj misije.
- Bešić C., Đorđević D., (2009). Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća. *Tranzicija, Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*, 10. 21-22, 101-110.
- Bradley, S. W., Wikilund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth. *Journal of Business Venturing*, 26, 537-554.
- Burgelman, A., R. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*. 29 (12) 1349-1364 .
- Veselinović P., (2014): Reforma javnog sektora kao ključna determinanta uspešnosti tranzicije privrede Republike Srbije. *Ekonomski horizonti*, 16, 2, 141 - 159.

- Vukićević S. (2013). Komparativno sociološko istraživanje preduzetništva u postsocijalističkom periodu. *Sociološka luča*, VII (1), 3-21.
- Vukmirović D. (2014). Šumarstvo u Republici Srbiji u 2013. Bilten 580. Beograd: Republički zavod za statistiku, Beograd.
- Galbraith J., Downey D., Kates A., (2001). *Designing Dynamic Organizations : A Hands-on Guide for Leaders at All Levels*. 303. AMACOM Books. Saranac Lake, NY, USA. eISBN: 9780814426470.
- (2016). Gifford Pinchot. Wikipedia. Приступљено 12.11.2016. https://en.wikipedia.org/wiki/Gifford_Pinchot.
- Gliem J. A., Gliem R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, October 8-10, 2003 (pp. 82-88). Columbus, Ohio: The Ohio State University.
- Gündoğdu M. Ç., (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, Elsevier Ltd.* (41), (296–303)
- Guth W., Ginsberg A., (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Greiner E. L., (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review.*, 50 (4), 37-46.
- Даниловић М., Гачић Д., (2014). Одрживо коришћење шумских и ловних ресурса. *Гласник Шумарског факултета, специјално издање*, 25-50.
- Danilović M., Gačić D., (2011). Utilization of non-wood forest products in the territory of Serbia. *Proceedings of the Biennial International Symposium: Forest and Sustainable Development*, (pp. 603-608). Faculty of Silviculture and Forest Engineering, Brasov.
- Danon G., Bajić V., (2005): Drvna biomasa kao (ne)obnovljivi izvor energije. Biomasa obnovljivi izvor energije, zbornik radova u elektronskom obliku, Agencije za energetska efikasnost RC, Vrnjačka Banja.
- de Vaus D. (2002). *Survey in social research*. Alen & Uerwin, Australia.
- Deege P., Guillermo N. A., Hostettler M. (2011). The Faustmann model as a model for a forestry of prices. *European Journal of Forest Research*. (130), 353–368.
- Dess G. G., Ireland R. D., Zahra A., S., Floyd W., S., Janney J. J., Lane P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378. doi:10.1016/S0149-2063(03)00015-1.
- Dillman A., D., 2007: Mail and internet surveys – the tailored design method. Wiley, New York, 523.
- (2004). Directive 2004/101/EC of the European Parliament and of the Council of 27 October 2004 amending Directive 2003/87/EC establishing a scheme for greenhouse gas emission allowance trading within the Community, in respect of the Kyoto Protocol's project. Official Journal of the European Union.
- Dragović N., Zlatić M., Todosijević M. (2006): Significance of sustainable utilisation of medicinal herb on mt. Stara planina, Proceedings In-ternational scientific conference sustainable use of forest ecosystems, Rakonjac Lj (Ed), Institute of Forestry, Belgrade (146-151).

- Elfring T., (2005). Dispersed and focused corporate entrepreneurship: ways to balance exploitation and exploration. In (ed.) Elfring T., *Corporate entrepreneurship and venturing*. 1-22. Springer Science+Business Media, Inc. New York.
- Ерић, Ј., (2013). Развој организационих капацитета за подстицање предузентичког понашања. Докторска дисертација. Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет. 323.
- Erić Nielsen, J., (2015). Korporativno preduzetništvo, organizaciono učenje i implementacija znanja. *Ekonomski horizonti*. 17 (3), 203 - 217.
- Etemad H., (2004). International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Toward a Grounded Theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 5-59.
- Zahra A. S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259—286.
- Zahra A. S. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice* (Summer), 5-21.
- Zahra, A. S. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1713-1735.
- Zahra A. S., (1999). The changing rules of global competitiveness in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 39-42.
- Zakon o Vladi. "Sl. glasnik RS", br. 55/2005, 71/2005 - ispr., 101/2007, 65/2008, 16/2011, 68/2012 - odluka US, 72/2012, 7/2014 - odluka US i 44/2014.
- (2016/д). Zakon o javnim preduzećima. "Sl. glasnik RS", br. 15/2016.
- (2011). Zakon o javnoj svojini "Sl. glasnik RS", br. 72/2011, 88/2013, 105/2014, 104/2016 - dr. zakon i 108/201.
- (2015/г). Zakon o nacionalnim parkovima („Sl. glasnik RS“ br. 84/2015)
- (2010). Zakon o šumama „Sl. glasnik RS“, br. 30/2010, 93/2012 i 89/2015.
- (2003). Improved Pan-European Indicators for Sustainable Forest Management. MCPFE.
- (2016/е). Intra-corporate entrepreneurship (Some Thoughts Stirred Up by Attending. преузето 10.2.2016. from intrapreneur. com: <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html>.
- (2015/а). Informator o radu Javnog preduzeća "Nacionalni park Tara". Bajina Bašta: JPNP Tara.
- (2014). Izvod iz poslovne politike preduzeća za 2014. godinu. Srbijašume.
- Ireland D. R., Hitt M. A., Sir D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963–989.
- Ireland D., R., Covin, G., J., Kuratko f., D., (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33 (1) 19-46.
- Ivetić V., Vilotić D. (2014). The role of plantation forestry in sustainable development. *Bulletin of the Faculty of Forestry, special issue*, 157-180.
- (2016/в). Izvod iz poslovne politike preduzeća za 2016. godinu. Srbijašume.
- Janković V., Susan C., (2005). Razvoj plana implementacije restrukturiranja JP "Srbijašume" kroz participaciju. JP "Srbijašume" - Beograd, OBF Konsalting Purkersdorf.

- Jarboe G. R. (1996). *The Marketing research Project Manual* (3rd ed. Minneapolis/St. Paul etc: West Publishing CO.
- Jauković M., 2001. *Uvod u informacione sisteme*. Fakultet organizacionih nauka Beograd.
- Jaško O., Čudanov M., Jevtić M., Krivokapić J. (2013). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.
- Jevtić V. M., (2012). *Pristup projektovanju organizacije zasnovan na merenju usklađenosti elemenata organizacije*. Doktorska disertacija. 282. Univerzitet u Beogradu Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
- Jones, G R; Buttler, J E (1992). *Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective*. *Journal of Management*. 18 (4). 733-749.
- Judge, W. Q., Miller, A. (1991). *Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context*. *Academy Of Management Journal*, 34(2), 449-463.
- Khandwalla, N., P., (1973). *Viable and Effective Organizational Designs of Firms*. *Academy of Management Journal*. 16 (3) 481-495.
- Khandwalla N., P., (1977). *The techno-economic ecology of corporate strategy*. *Journal of Management Studies*. 13(1), 62-75.
- Kangas J., Pesonen M., Kurttila M., Kajanus M., (2001). *A'WOT: integrating the AHP with SWOT analysis*. Conference proceedings 6th ISAHP 2001, Berne, Switzerland, August 2-4, 189-198.
- Kangas J., Kurttila M., Kajanus M., Kangas A., (2003). *Evaluating the management strategies of a forestland*. *Journal of Environmental Management* 69, 349–358 estate—the S-O-S approach.
- Kajanus M., (2000). *A model for creating innovative strategies for an enterprise and its application to a rural enterprise*. *Management Decision*. 38 (10), 711-722
- Kajanus M., Kangas J., Kurttila M. (2004). *The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management*. *Tourism Management* , 25, 499–506.
- Kajanus M., Iire, A., Eskelinen T., Heinonen M., Hansen E., (2014). *Business model design: new tools for business system*. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 2014 Vol. 29, No. 6, 603–614.
- Kajanus M., Leban V., Glavonjić P., Krč J., Nedeljković J., Nonić D., (2016). *Business models generation in forest sector: exploring innovation potential*. In Weiss G., Dobsinska Z., Feliciano D., Hujala T., Lawrence A., Lidestav G., (Ed.), *Book of abstracts forest ownership changes in Europe: trends, issues and needs for action* (pp. 74-77). Vienna: European Forest Institute Central-East and South-East European Regional Office (EFICEEC-EFISEE) c/o University of Natural Resources and Life Sciences, Vienna (BOKU).
- Kaplan S., R., Norton P., D., (1992). *The balanced scorecard--measures that drive performance*. *Harvard Business Review* 70 (1), 71-79
- (2012). *Kodeks korporativnog upravljanja*. Privredna komora Srbije.
- Komazec Lj., (2014). *Javna dobra - Ekonomska vs etička kategorija*. Globalizacija.com. Decembar. http://www.globalizacija.com/doc_sr/s0053pri.htm.

- Kuenzi, M. (2008). An integrated model of work climate. Doctoral dissertation. University of Central Florida Orlando, Florida.
- Kuratko D. F., Montagno R. V., Hornsby J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Assessing Corporate entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue: Corporate Entrepreneurship), 49-58.
- Kuratko F. D. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21st century. *Business Horizons* 52, 421—428.
- Kuratko F. D., Hornsby S. J., Covin G. J., (2014) Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons* 57 (1), 37—47.
- Khandwalla, P. N. (1973). Viable and Effective Organizational Designs of Firms. *Academy of Management Journal*. 16 (3) 481-495.
- Lazić, J., Cvijanović, J. M., Zeremski, A. V. (2009). Neke kontingentne determinante organizacione strukture. *Industrija*, 37(1), 43-55.
- Latinović. (1996). Populaciona genetika i oplemenjivanje domaćih životinja. Praktikum. Beograd: Poljoprivredni fakultet.
- Ludvig A., Tahvanainen V., Dickson A., Evard C., Kurttila M., Cosovic M., Chapman E., Wilding M., Weiss G., (2016). The practice of entrepreneurship in the non-wood forest products sector: Support for innovation on private forest land, *Forest Policy and Economics*, 66 (May), 31-37.
- Lunnan A., Nybakk E., Vennessland B. (2006). Entrepreneurial attitudes and probability for start-ups—an investigation of Norwegian non-industrial private forest owners. *Forest Policy and Economics* (8), 683– 690.
- Lumpkin T. G. Dess G. Gregory 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16, 429–451
- Lyon W., D., Lumpkin T., G., Dess G., G., (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*. 26 (5). 1055–1085.
- Mair J. (2005). Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: exploring key drivers. In T. Elfring, Corporate entrepreneurship und venturing (pp. 49-72). Springer Science+Business Media, Inc.
- Maurya A., (2012). How to Document Your Business Model On 1 Page. Leanstack. Преузето 09.03.2016. ca <https://leanstack.com/businessmodelcanvas/>.
- Mantau U., Merlo M., Sekot W., Welcker B., (2001). Recreational and Environmental Markets for Forest Enterprises : A New Approach Towards Marketability of Public Goods. Wallingford, Oxon, GBR: CABI Publishing.
- Malinić D., (2015). Relevantnost pozicionih rizika u kreiranju strategije razvoja - slučaj javnih preduzeća. *Ekonomika preduzeća*. 63 (1-2). 33-56. Savez ekonomista Srbije, Beograd.
- March G., J., (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Medarević M., 2006 Planiranje gazdovanja šumama, Šumarski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd. 401.

- Medarević M., Banković S., Šljukić B. 2008. Sustainable forest management in serbia - state and potentials. *Bulletin of the Faculty of Forestry*, 97: 33-56.
- Maxwell J., 2012. Qualitative research design: An Interactive Approach. 3rd ed., Sage Publication Inc. (232).
- McIver J. P., Carmines E. G. (1981). Unidimensional scaling. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mihajlov S., Dedić V., Radovanov D., Mihajlov N. (2013). The differences in job satisfaction among employees in public and private enterprises in Serbia. *Industrija*, 41 (1), 79-98.
- Miller D., Friesen P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24 (9), 921-933.
- Miller D., Friesen P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Milosavljević S., Radosavljević I., (2008): Osnovi metodologije političkih nauka, Službeni glasnik, Beograd 694.
- Miljević M. (2007). Skripta iz metodologije naučnog rada. Pale: Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu .
- Minniti M., Bygrave W. D., Autio E. (2006). Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report 2005. *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Morris M. H., Sexton L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36 (1), 5-13.
- Morris M. H., Kuratko D. F., Covin J. G. (2008). Corporate entrepreneurship and innovation . Thomson South-Western, Mason, USA.
- Nedeljković J., Nonić D., Ranković N., Dragović N. (2014). Non-wood forest products based enterprises' cooperation and business networking forms in central Serbia *Glasnik Šumarskog fakulteta*, (110):121-143. Univerzitet u Beogradu - Šumarski fakultet, Beograd.
- Nedeljković J. (2015). Mala preduzeća za otkup, preradu i plasman nedrvnih šumskih proizvoda kao činilac razvoja šumarstva privatnog sektora u Srbiji. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Šumarski fakultet.
- Nikolić I. (2005). Restrukturiranje Javnih Preduzeća. *Industrija*, 4.
- Niskanen A. (2006). Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe. In A. Niskanen (Ed.), Research Notes 169. University of Joensuu, Faculty of Forestry, Finland.
- Niskanen A., Slee B., Ollonquist P., Pettenela D., Bouriaud L., Rametsteiner E. (2007). Entrepreneurship in the Forest Sector in Europe. *Silva Carelica*, 25.
- Nonić D. (2005). Odnos državne uprave i privatnih šumovlasnika. *Šumarstvo*, Januar-Jun, 33-48.
- Нонић Д., (2010). Организација и пословање у шумарству- Практикум, Универзитет у Београду, Шумарски факултет.
- Nonić D., Avdibegović, M., Nedeljković, J., Radosavljević, A., Ranković, N. (2014). Održivo upravljanje u šumarstvu i zaštiti prirode. *Glasnik Šumarskog fakulteta*, Univerzitet u Beogradu, Šumarski fakultet , specijalno izdanje, (113-140).

- Nonić D., Avdibegović M., Nedeljković J., Ranković N., Marinescu V., Ioras F. (2014): Typology of Non-Wood Forest Products Based Enterprises in Serbia, *Notulae Botanicae Horti Agrobotanici Cluj-Napoca* 42(2), University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine, Cluj-Napoca. (583-587).
- Nonić D., Nedeljković J., Ranković N. (2014): Small and medium enterprises based on non-wood forest products: Characteristics and types in Serbia, *Management*, 72, Faculty of organizational sciences, Belgrade. (71-82).
- Nonić D., Nedeljković J., Ranković N. (2014). Organizacija procesa nabavke nedravnih šumskih proizvoda u malim i srednjim preduzećima na području centralne Srbije. *Šumarstvo*, Udruženje šumarskih inženjera i tehničara Srbije (1-2), 67-83.
- Нонић Д., Недељковић Ј., Главоњић П., Николић В. (2016): Организација и активности шумарске саветодавне службе у Србији: програм мера за унапређење стручно-саветодавних послова у шумама сопственика-физичких лица - финални извештај. Универзитет у Београду - Шумарски Факултет, Катедра Економике и Организације Шумарства, Београд.
- Nunnally J. C., Bernstein I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nybakk E., Hansen, E. (2008). Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises. *Forest Policy and Economics*, 10, 473–479.
- (2015/6). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition. Paris: OECD Publishing.
- Osterwalder A., (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach. (Thesis). Université de Lausanne.
- Osterwalder A., Pigneur Y., (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Ostojić S., (2001). Velika preduzeća u Jugoslaviji - prilog privrednog istoriji. *Industrija*. 27 (1-4) 95-107.
- Ostojić D., Petraš D. (2009). Stanje, koncept i perspektive zaštite prirodnog dobra "Lojanik" kod Mataruške Banje. *Šumarstvo* (3), 165.
- Ožegović L., Pavlović N., (2012). Menadžment malih i srednjih preduzeća nosilac razvoja privrede. 1. 74-84.
- Pallant J. (2009). SPSS: priručnik za preživljavanje, prevod 3. izdanja. Mikro knjiga.
- Paunović B. (2007). *Ekonomika preduzeća: preduzeće, okruženje i ulaganja*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Paunović B. (2012). Uloga korporativnog preduzetništva u rešavanju krize konkurentnosti velikih preduzeća. *Ekonomika preduzeća*, 60(7-8), 343-354.
- Pešić R. (2002). *Ekonomika prirodnih resursa i životne sredine*. Beograd: Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Petković M. (2003). Redizajn organizacije preduzeća u javnom sektoru. *Ekonomski anali*, Ekonomski fakultet, Beograd, 158, 45-79.

- Pesonen M., Kurttila M., Kangas J., Kajanus M., Heinonen P., 2001. Assessing the priorities among resource management strategies at the Finnish Forest and Park Service. *Forest Science* 47, 534–541.
- (2009) Pinchot Institute for conservation, certification: definition and background, <http://www.pinchot.org/project/59> приступљено 05.03. 2016.
- Pinchot III G., Pinchot E. S. (1978). Intra-corporate entrepreneurship (Some Thoughts Stirred Up by Attending Robert Schwartz's School for Entrepreneurs). преузетно 10.2.2016. ca <http://www.intrapreneur.com/MainPages/IntraCorp.html>.
- Pinchot G. I. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Leave Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row Publisher.
- Pinchot III. (2016). Who is Pinchot? преузетно 15.07.2016 from The Pinchot perspective: <http://www.pinchot.com/2010/01/who-is-gifford-pinchot.html>
- Poduška Z., Keča L., Ranković N. (2014). Influence of selected factors on number of visitors in national park "Đerdap". *Agriculture and Forestry, University of Montenegro, Agricultural Faculty*, 60 (3), 123-136.
- (2013/a) Правилник о ближим условима, као и начину доделе и коришћења средстава из годишњег програма коришћења средстава Буџетског фонда за шуме Републике Србије и Буџетског фонда за шуме аутономне покрајине "Службени гласник РС", бр. 17 од 21. фебруара 2013, 20 од 3. марта 2016.
- (2016/ђ). Правилник о поступку, начину вредновања и квантитативном исказивању научноистраживачких резултата истраживач "Сл. гласник РС", бр. 24/2016 и 21/2.
- (2015/в). Годишњи програм пословања јавног предузећа за газдовање шумама "Србијашуме" за 2015. годину. Београд: ЈП "Србијашуме".
- (2016/б). Програм пословања Јавног предузећа "Национални парк Дјердап" за 2016. годину. Доњи Милановац: ЈПНП "Дјердап".
- Puzović S. (2009). *Zaštita i upravljanje prirodnim dobrima u Srbiji. Zaštita prirode*, 60 (1/2), 17 - 26.
- Rametsteiner E., Weiss G., Kubeczko K. (2005). *Innovation and Entrepreneurship in Forestry in Central Europe*. Brill Leiden Boston.
- Ранковић Н., (2008). Економика шумарства. Београд. Универзитет у Београду, Шумарски Факултет, Београд.
- Ranković N., Keča, L. (2011). *Trgovina i marketing šumskih proizvoda*. Београд: Универзитет у Београду, Шумарски Факултет.
- Ranković N., Nedeljković, J., Poduška, Z., Nonić, D., (2016). Utvrđivanje obima sakupljanja vrganja i lisčarke u Srbiji u odnosu na različite scenarije klimatskih promena. *Glasnik Šumarskog fakulteta*. 113, 77-98.
- Riderstrale J., Nordstrom K., (2006). *Funky Business*. Plato.
- Robinett D. 2006. *Held by the Visible Hand*. Corporate Governance Department, World Bank, Washington, DC.
- Sadler J. R. (1999). *Corporate entrepreneurship and government business enterprises: the pre-paradigmatic dance of the chameleon*. PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.

- Sathe V. (2003). *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5th edition. Harlow: Pearson Education.
- Secco L., Da Re R., Pettenella D. M., Gatto P. (2013). Why and how to measure forest governance at local level: A set of indicators. *Forest Policy and Economics*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.forpol.2013.07.006>.
- Sisak L. (2011). *Diversification into Non-wood Forest Products and Services*. E-learning study material for students. Prague: Forest Policy and Economics Education and Research – FOPER, European Forest Institute – University of Joensuu – United Nations University, Faculty of Forestry and Wood Sciences, University of Life Sciences Prague.
- Sikorski Douglas, (1993): A General Critique of the Theory on Public Enterprise: Part I, *International Journal of Public Sector Management*. 6, 2. [http:// dx.doi.org/ 10.1108/09513559310028252](http://dx.doi.org/10.1108/09513559310028252).
- Scopus (2016). Search. приступљено 01.02.2016. https://www-scopus-com.proxy.kobson.nb.rs/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=entrepreneurship&field1=TITLE_ABS_KEY&dateType=Publication_Date_Type&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&loadDate=7&documenttype=All&resetFormLink=&st1=entrepreneurship&st2=&sot=b&sdt=b&sl=31&s=TITLE-ABS-KEY%28entrepreneurship%29&sid=0f218bfd607020b1bbf95ec4a7f40a74&searchId=0f218bfd607020b1bbf95ec4a7f40a74&txGid=ee4e459cac50216113d63282906c35f5&sort=plf-f&originationType=b&rr=.
- Schepp M., (2010). Risking Lives for Christmas: The Human Cost of Georgia's Fir Tree Business. Spiegel On line. from <http://www.spiegel.de/international/world/risking-lives-for-christmas-the-human-cost-of-georgia-s-fir-tree-business-a-735822.html>.
- Schmithüsen F., Kaiser B., Schmidhauser A., Melinghoff S., Kammerhofer A. W. (2006). *Preduzetništvo u šumarstvu i drvnoj industriji: osnove menadžmenta i poslovanja*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- Spector P. (1992). *Summated rating scale construction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stevenson H. H., Jarrillo-Mossi, J. C. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy*, 7 (1), 10.
- Stevenson H., H., Jarillo C., J., (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*. 11. 17-27.
- Shane S., Venkataraman S., (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management review* 25 (1), 2017-226.
- (2014/a). Canvas. Strategyzer, приступљено 13.08.2016. <http://strategyzer.com/canvas>
- (2006/a). *Strategija razvoja šumarstva republike Srbije*. Republika Srbija: Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede - Uprava za šume.
- (2007). *Studija vrednovanja i finansiranja šuma u Srbiji: Poddstudija vrednovanja šuma*. Organizacija za hranu i poljoprivredu Ujedinjenih Nacija (FAO).

- (2008). Study on the Development and Marketing of Non-Market Forest Products and Services. AGRI.
- Tabachnick G. B., Fidell S. L. (1996). Using multivariate statistics. 3rd ed. New York: Harper Collins.
- (2010/a). The Pinchot Perspective. Intrapreneuring in Government. pristupljeno: 18.08.2016. [http://www.pinchot.com/2010/03/intrapreneuring in government.html](http://www.pinchot.com/2010/03/intrapreneuring-in-government.html).
- (2010/б). The Pinchot Perspective. The HappoDammo Ratio. приступљено: 18.08.2016. <http://www.pinchot.com/2010/02/the-happodammo-ratio.html>
- (2017). The Pinchot Perspective. The Risk of Not Doing It. приступљено 18.07.2017. <http://www.pinchot.com/2017/05/the-risk-of-not-doing-it.html>
- Thornberry N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, 19 (5), 526–533.
- Ćeranić G. (2008). Sociološki pristup u preduzetništvu. *Sociološka luča*, II (1), 21-26.
- Ungerböck E., Sekot, W., Toscani, P. (2015). Looking beyond timber: Empirical evidence for the diversification of forest enterprises and the profitability of auxiliary activities in Austria. *Forest Policy and Economics*, 54, 18 - 25.
- (2013). Uredba o merama podsticaj za povlašćene proizvođače električne energije. Službeni glasnik RS, broj 8/13.
- (2006/б). Ustav Republike Srbije, Vlada Republike Srbije, Službeni glasnik RS, broj 98/06.
- (2015/д). Fact and figures: Sustainability report for the 2015 financial year of Österreichischen Bundesforste. Purkersdorf: ÖBf.
- Felício A., J., Rodrigues R., Caldeirinha V., (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*. 50 (10) 1717 - 1738. doi. 10.1108 / 0025174121127956.
- Filion L. J., (1998). From Entrepreneurship to Entreprenology. *Journal of Enterprising Culture*, 6 (1), 1-23.
- Fis M. A., Cetindamar D. (2009). Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and performance. Proceedings, Portland, Oregon International Conference on Management of Engineering & Technology, August 2-6, PICMET 2009, (pp. 1819-1830). Portland USA.
- Fortmann L., Ballard H., (2011). Sciences, knowledges, and the practice of forestry. *European Journal of Forest Research* 130:467–477.
- Fry A., (1987). The Post-It Note: An Intrapreneurial Success. *Corporate Scientist*. 4-9.
- Hisrich R., D., Peters M., P., Sheperd D., A., (2011). Poduzetništvo. Zagreb: Mate.
- Hisrich R., D., Peters. M., P., (1998). Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, 4th ed. Irwin, Chicago, IL.
- (2016/з). History of intrapreneuring. Intrapreneuring.com. приступљено 02.01.2016. <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History.html>
- Hornsby J. S., Kuratko D. F., Montagno R. V., (1999). Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24 (2), 11-26.

- Hornsby J. S., Kuratko D. F., Zahra S. A., (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- (2016/и). Hrvatske šume. preuzeto 10.8.2016. sa <http://portal.hrsume.hr/index.php/hr/>.
- Christiansen H., (2011). The Size and Composition of the SOE Sector in OECD Countries. OECG Corporate Governance Working Papers, No. 5. OECD publishing.
- Covin J. G., Slevin D. P., (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall), 7-25.
- Čudanov M., Ondrej J., Savoju G., (2012) Public and Public Utility Enterprises Restructuring: Statistical and Quantitative Aid for Ensuring Human Resource Sustainability. *Amfiteatru economic*, 14 (32), 307-322.
- Šešić B. (1984). Osnovi metodologije društvenih nauka. Beograd: Naučna knjiga.
- Šuvaković U. (2000): Ispitivanje političkih stavova. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd. (71).
- (2016/ж). Шуме-Гоч, Врњачка бања. Лична карта предузећа. приступљено 29.01.2018. <http://jpsumegoc.rs/licna-karta-preduzeca/>.
- Waterman R Jr., Peters J., T., Phillips R., J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*. 23 (3). 14-26.
- Wiklund J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-48.
- Weiss G., Martin S., Matilainen A., Vennesland B., Nastase C., Nybakk E., Bouriaud L., (2007). Innovation Processes in Forest-related Recreation Services: The Role of Public and Private Resources in Different Institutional Backgrounds. *Small-scale Forestry* (6), 423–442.
- Weiss G., Martin S., Matilainen A., Vennesland B., Nastase C., Nybakk E., Bouriaud L., (2007). Innovation Processes in Forest-related Recreation Services: The Role of Public and Private Resources in Different Institutional Backgrounds. *Small-scale Forestry* (6), 423–442.
- Wunder S. (2005). Payments for Environmental Services: Some Nuts and Bolts. Occasional Paper No.42. Centre for International Forestry Research. Bogor, Indonesia.: CIFOR.

10. ПРИЛОЗИ

10.1. ПРОЦЕЊЕНА ГОДИШЊА ВРЕДНОСТ ЕКОСИСТЕМСКИХ ПРОИЗВОДА И
УСЛУГА ОД ЈАВНИХ ДОБАРА

Прилог 1. Попис екосистемских производа и услуга од јавних добара

Р. БР.	ЕКОСИСТЕМСКЕ ФУНКЦИЈЕ	ПРОЦЕСИ КОЛИ СЕ ОБЕЗБЕЂУЈУ ПУТЕМ ФУНКЦИЈА	ПРИМЕР ПРОИЗВОДА И УСЛУГА ПРОИСТЕКЛИХ ИЗ ФУНКЦИЈЕ	МЕТОДЕ ВРЕДНОВАЊА	ПРОЦЕЊЕНА ГОДИШЊА ВРЕДНОСТ (US\$/ha)
1.	Регулисање атмосферских гасова	Регулисање хемијског састава атмосфере. Обезбеђује баланс гасова: CO ₂ /O ₂ , O ₃ и SO ₄	1.1 Заштита од Uvb зрачења путем озонског омотача. 1.2 Одржавање повољног квалитета ваздуха. 1.3 Утицај на климу (видети функцију 2)	-избегнути трошкови; -трошкови замене; -фактор прихода; -условно вредновање; -групно вредновање	од 7 до 265
2.	Регулисање климе	Утицај биљног покривача и биолошких процеса на климу	2.1 Одржавање повољних климатских услова (температура, падавине, ...) за живот на Земљи		од 88 до 223
3.	Превенција поремећаја у природи	Утицај екосистема на поремећаје у природи	3.1 Заштита од олуја 3.2 Заштита од поплава	- избегнути трошкови; - трошкови замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање, - начело задовољства	од 2 до 7240
4.	Регулисање воде	Улога екосистема у регулацији хидролошких токова	4.1 Дренажа и иригација	- тржишно вредновање - избегнути трошкови; - трошкови замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање, - начело задовољства,	од 2 до 5445

Р. БР.	ЕКОСИСТЕМСКЕ ФУНКЦИЈЕ	ПРОЦЕСИ КОЛИ СЕ ОБЕЗБЕЂУЈУ ПУТЕМ ФУНКЦИЈА	ПРИМЕР ПРОИЗВОДА И УСЛУГА ПРОИСТЕКЛИХ ИЗ ФУНКЦИЈЕ	МЕТОДЕ ВРЕДНОВАЊА	ПРОЦЕЊЕНА ГОДИШЊА ВРЕДНОСТ (US\$/ha)
5.	Водоснабдевање	Процеси филтрирања, ретенције и складиштења воде	5.1 Услуга обезбеђује пијаћу и техничку воду	- тржишно вредновање - избегнути трошкови; - трошкови замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање, - начело задовољства, - трошкови путовања	од 3 до 7600
6.	Очување земљишног покривача	Улога кореновог система и земљишних живих организама у очувању земљишног покривача	6.1 Превенција и заштита од ерозије	- избегнути трошкови; - трошкови замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање, - начело задовољства	од 29 до 245
7.	Формирање земљишног покривача	Акумулација органских остатака, распадање стена	7.1 Обезбеђивање продуктивности обрадивог земљишта	- избегнути трошкови; - трошкови замене; - фактор прихода, условно вредновање, - групно вредновање,	од 1 до 10
8.	Кружење хранљивих материја	Утицај биљног света на складиштење и кружење хранљивих материја	8.1 Обезбеђивање квалитетног и продуктивног земљишта	- избегнути трошкови; - трошкови замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање,	од 87 до 21100
9.	Регулација отпада	Утицај вегетације и живог света на разградњу и уклањање отпадних материја	9.1 Детоксикација и контрола загађења	- избегнути трошкови; - трошкови замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно	од 56 до 6696

Р. БР.	ЕКОСИСТЕМСКЕ ФУНКЦИЈЕ	ПРОЦЕСИ КОЛИ СЕ ОБЕЗБЕЂУЈУ ПУТЕМ ФУНКЦИЈА	ПРИМЕР ПРОИЗВОДА И УСЛУГА ПРОИСТЕКЛИХ ИЗ ФУНКЦИЈЕ	МЕТОДЕ ВРЕДНОВАЊА	ПРОЦЕЊЕНА ГОДИШЊА ВРЕДНОСТ (US\$/ha)
				вредновање, - начело задовољства	
10.	Опрашивање	Улога живог света у опрашивању	10.1 Опрашивање шумских врста 10.2 Опрашивање усева	- тржишно вредновање - избегнути трошкови	од 14 до 25
11.	Биолошка контрола	Трофичко динамичка контрола популација	11.1 Контрола штеточина и болести	- тржишно вредновање, - избегнути трошкови; - трошкови замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање,	од 2 до 78
12.	Функција склоништа	Одрживост и трајност животног простора	12.1 Обезбеђивање комерцијалних врста дрвећа	- тржишно вредновање. - избегнути трошкови	од 3 до 1523
13.	Функција размножавања	Одрживост и трајност размножавања	13.2 Услуге лова, риболова и прикупљања плодова из природе	- трошкови замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање, - начело задовољства	од 142 до 195
14.	Производно прехранбена функција	Процес претварања сунчеве енергије у јестиве и индустријски употребљиве биљке и животиње	14.1 Производња дивљачи, рибе, усева, плодова природе	- тржишно вредновање. - трошкови замене;	од 6 до 2761
15.	Производно - сировинска функција	Процес претварања сунчеве енергије у биомасу погодну за грађевину и остале материјале	15.1 Производња сировине за индустрију, нпр. дрвене грађе, био-горива	- фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање,	од 6 до 1014
16.	Функција генетског ресурси	Процеси који обезбеђују јединствен генетски материјал	16.1 Биљке и животиње отпорне на патогене 16.2 Специфичне и украсне форме и варијетети биљака		од 6 до 112
17.	Здравствена функција	Мноштво природних елемената за употребу у медицинску	17.1 Лековити и фармацеутски организми	- тржишно вредновање. - избегнути трошкови - трошкови	нема процене

Р. БР.	ЕКОСИСТЕМСКЕ ФУНКЦИЈЕ	ПРОЦЕСИ КОЛИ СЕ ОБЕЗБЕЂУЈУ ПУТЕМ ФУНКЦИЈА	ПРИМЕР ПРОИЗВОДА И УСЛУГА ПРОИСТЕКЛИХ ИЗ ФУНКЦИЈЕ	МЕТОДЕ ВРЕДНОВАЊА	ПРОЦЕЊЕНА ГОДИШЊА ВРЕДНОСТ (US\$/ha)
				замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање,	
18.	Декоративна функција	Мноштво природних одлика са декоративним особинама	18.1 Ресурс за модне детаље, декорације, ручни рад, накит	- тржишно вредновање. - избегнути трошкови - трошкови замене; - фактор прихода, - условно вредновање, - групно вредновање, - начело задовољства	од 3 до 145
19.	Естетска функција	Атрактивни пејзажи	19.1 Посебно лепо доживљаји посетилаца	- трошкови замене; - трошкови путовања, - условно вредновање, - групно вредновање, - начело задовољства	од 7 до 1760
20.	Рекреативна функција	Мноштво природних одлика који омогућавају рекреацију у природи	20.1 Еко-туризам 20.2 Рекреација у природи	- тржишно вредновање, - трошкови замене; - фактор прихода, - трошкови путовања, - условно вредновање, - начело задовољства	од 2 до 6000
21.	Културна и уметничка функција	Мноштво природних одлика са културном и естетском вредношћу	21.1 Уметничке колоније 21.2 Естетски доживљаји посетилаца	- тржишно вредновање, - фактор прихода, - трошкови путовања, - условно вредновање, - начело задовољства, - групно вредновање	нема процене

Р. БР.	ЕКОСИСТЕМСКЕ ФУНКЦИЈЕ	ПРОЦЕСИ КОЈИ СЕ ОБЕЗБЕЂУЈУ ПУТЕМ ФУНКЦИЈА	ПРИМЕР ПРОИЗВОДА И УСЛУГА ПРОИСТЕКЛИХ ИЗ ФУНКЦИЈЕ	МЕТОДЕ ВРЕДНОВАЊА	ПРОЦЕЊЕНА ГОДИШЊА ВРЕДНОСТ (US\$/ha)
22.	Духовна и историјска функција	Мноштво природних одлика са духовном и историјском вредношћу	22.1 Природни и историјски споменици 22.2 Духовни доживљаји посетилаца	- трошкови путовања, - условно вредновање, - начело задовољства, - групно вредновање	од 1 до 25
23.	Научно едукативна функција	Мноштво природних одлика које омогућавају образовање и научно истраживање	23.1 Услуга обезбеђења образовања и научних истраживања у природним системима	- тржишно вредновање, - фактор прихода, - трошкови путовања, - условно вредновање, - групно вредновање	нема вредности процене

Извор: de Groot *et al.*, 2002

10.2. ИЗЛАЗНИ ПОДАЦИ СТАТИСТИЧКИХ АНАЛИЗА

10.2.1. Статистик *Cronbach's Alpha* теста

Прилог 2. Статистик *Cronbach's Alpha* теста за подскалу Пословне шансе

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q_5.1	85,95	515,921	,369	,840
Q_5.2	83,63	518,995	,390	,838
Q_5.3	85,23	487,459	,630	,826
Q_5.4	85,15	506,216	,420	,837
Q_5.5	84,53	538,426	,184	,849
Q_5.6	86,03	490,162	,585	,828
Q_5.7	87,44	498,771	,490	,833
Q_5.8	86,27	470,786	,707	,820
Q_5.9	85,60	495,873	,560	,830
Q_5.10	84,98	476,500	,705	,821
Q_5.11	84,60	486,851	,659	,824
Q_5.12	87,26	545,281	,126	,852
Q_5.13	85,51	487,492	,597	,827
Q_5.14	84,92	506,396	,480	,834
Q_5.15	85,20	503,360	,516	,832
Q_5.16	87,22	543,497	,084	,860

Извор: оригинал

Прилог 3. Статистик *Cronbach's Alpha* теста за подскалу Потребе за професионалном обуком

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q_7.1	18,83	15,865	,157	,712
Q_7.2	18,46	14,332	,435	,596
Q_7.3	17,88	13,717	,480	,578
Q_7.4	17,59	14,309	,500	,575
Q_7.5	18,10	14,712	,433	,598
Q_7.6	17,44	15,826	,395	,615

Извор: оригинал

Прилог 4. Статистик *Cronbach's Alpha* теста за подскалу Пословно окружење

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q_8.1	19,19	23,999	-,117	,749
Q_8.2	20,38	18,290	,410	,628
Q_8.3	21,93	20,430	,335	,648
Q_8.4	21,32	18,445	,433	,622
Q_8.5	21,37	18,548	,510	,607
Q_8.6	20,47	17,434	,504	,602
Q_8.7	19,96	18,546	,476	,614
Q_8.8	19,47	18,251	,435	,621

Извор: оригинал

Прилог 5. Статистик *Cronbach's Alpha* теста за подскалу Размена и квалитет информација

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q_9.1	23,04	14,586	,538	,708
Q_9.2	22,23	15,475	,577	,703
Q_9.3	22,33	16,679	,456	,728
Q_9.4	22,56	15,916	,534	,712
Q_9.5	22,08	18,003	,318	,752
Q_9.6	23,07	15,188	,411	,743
Q_9.7	23,36	14,723	,500	,718

Извор: оригинал

Прилог 6. Статистик *Cronbach's Alpha* теста за подскалу Предузимљивост запослених

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q_10.1	28,55	49,084	,498	,630
Q_10.2	30,09	44,300	,486	,625
Q_10.3	29,06	44,657	,519	,612
Q_10.4	28,56	51,035	,315	,694
Q_10.5	30,33	40,710	,454	,646

Извор: оригинал

Прилог 7. Статистик *Cronbach's Alpha* testa за подскалу Подршка руководства предузетништву

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q 11.9	24,00	36,360	,635	,793
Q 11.10	23,82	36,348	,668	,790
Q 11.11	24,06	36,616	,635	,793
Q 11.13	23,70	36,331	,600	,796
Q 11.13	24,21	36,726	,673	,791
Q 11.14	23,29	38,987	,362	,822
Q 11.15	23,71	34,407	,763	,778
Q 11.16	24,21	36,126	,686	,788
Q 11.17	23,79	43,526	,048	,854
Q 11.18	22,50	41,672	,177	,841

Извор: оригинал

Прилог 8. Статистик *Cronbach's Alpha* testa за подскалу Радна аутономија запослених

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q 11.19	18,88	13,100	,375	,456
Q 11.20	18,45	13,187	,312	,481
Q 11.21	18,32	15,351	,216	,520
Q 11.22	19,41	13,820	,298	,489
Q 11.23	20,02	13,876	,347	,472
Q 11.24	19,21	13,123	,234	,523
Q 11.25	18,35	15,593	,118	,554

Извор: оригинал

Прилог 9. Статистик *Cronbach's Alpha* testa за подскалу Награђивање запослених

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q 11.26	14,98	18,075	,680	,732
Q 11.27	14,23	16,966	,680	,726
Q 11.28	14,84	16,521	,630	,737
Q 11.29	15,15	20,834	,401	,781
Q 11.30	15,06	19,534	,515	,762
Q 11.31	13,31	21,896	,176	,821
Q 11.32	14,24	17,798	,565	,751

Извор: оригинал

Прилог 10. Статистик *Cronbach's Alpha* testa за подскалу Распоживост радног времена

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q 11.33	6,07	3,341	,661	,591
Q 11.34	6,24	3,224	,698	,545
Q 11.35	6,88	3,921	,425	,855

Извор: оригинал

10.2.2. Тестови разлика између независних група испитаника

Прилог 11. *Man Whitney U* тест. Разлике: Потребе за проф. обуком испитаника vs. похађање семинара

Ranks				
	Pohadjanje Seminara DA-1 Ne-0	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q_7.1	Ne pohadja - 0	57	65,39	3727,50
	Pohadja - 1	69	61,93	4273,50
	Total	126		
Q_7.2	Ne pohadja - 0	56	64,85	3631,50
	Pohadja - 1	68	60,57	4118,50
	Total	124		
Q_7.3	Ne pohadja - 0	57	67,20	3830,50
	Pohadja - 1	71	62,33	4425,50
	Total	128		
Q_7.4	Ne pohadja - 0	60	67,05	4023,00
	Pohadja - 1	72	66,04	4755,00
	Total	132		
Q_7.5	Ne pohadja - 0	59	63,85	3767,00
	Pohadja - 1	72	67,76	4879,00
	Total	131		
Q_7.6	Ne pohadja - 0	59	62,66	3697,00
	Pohadja - 1	72	68,74	4949,00
	Total	131		

Извор: оригинал

10.2.3. Преглед излазних података за регресионе анализе

Прилог 12. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на потребе за професионалном обуком

ANOVA						
Вишеструки линеарни регресиони модел ^{a,б}	сума квадрата (Sum of Squares)	Број степени слободe (df)	Просечни квадрати (Mean Square)	Тест (F)	Статистичка значајност (Sig.)	
1	Регресија (Regression)	12,946	7	1,849	3,554	0,002 ^b
	резидуали (Residual)	63,481	122	0,520		
	Укупно (Total)	76,427	129			

а. Критеријумска (зависна) варијабла Потребe за професионалном обуком

б. Предикторске (независне) варијабле: Распољивост радног времена; Предузетнички ставови и мотиви запослених; Пословно окружење; Доступност и квалитет информација; Награђивање запослених; Радна аутономија запослених; Подршка руководства предузетништву

Извор: оригинал

Прилог 13. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на ставове о награђивању запослених

ANOVA						
Вишеструки линеарни регресиони модел ^{a,б}	сума квадрата (Sum of Squares)	Број степени слободe (df)	Просечни квадрати (Mean Square)	Тест (F)	Статистичка значајност (Sig.)	
1	Регресија (Regression)	41,164	7	5,881	20,634	0,000 ^b
	Резидуали (Residual)	34,770	122	0,285		
	Укупно (Total)	75,933	129			

а. Критеријумска (зависна) варијабла: Награђивање запослених

б. Предикторске варијабле су: Потребe за професионалном обуком; Ставови о пословном окружењу; Распољивост и квалитет информација; Предузетнички ставови и мотиви запослених; Ставови о подршци руководства предузетништву; Ставови о радној аутономији; Ставови о расположивости радног времена.

Извор: оригинал

Прилог 14. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на ставове о пословном окружењу

ANOVA						
Вишеструки линеарни регресиони модел ^{a,б}		сума квадрата (Sum of Squares)	Број степени слободе (df)	Просечни квадрати (Mean Square)	Тест (F)	Статистичка значајност (Sig.)
1	Регресија (Regression)	12,166	7	1,738	4,879	0,000 ^b
	Резидуали (Residual)	43,462	122	0,356		
	Укупно (Total)	55,627	129			
а. Критеријумска (зависна) варијабла Пословно окружење						
б. Предикторске варијабле: Потребе за професионалном обуком; Расположивост и квалитет информација; Предузетнички ставови и мотиви запослених; Подршка руководства предузетништву; Радна аутономија запослених; Расположивост радног времена; Награђивање запослених						

Извор: оригинал

Прилог 15. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на доступност и квалитет информација

ANOVA						
Вишеструки линеарни регресиони модел ^{a,б}		сума квадрата (Sum of Squares)	Број степени слободе (df)	Просечни квадрати (Mean Square)	Тест (F)	Статистичка значајност (Sig.)
1		2	3	4	5	6
1	Regression	19,104	7	2,729	8,264	0,000 ^b
	Residual	40,293	122	0,330		
	Total	59,397	129			
а. Критеријумска (зависна) варијабла: Доступност и квалитет информација						
б. Предикторске варијабле: Расположивост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Предузетнички ставови и мотиви запослених, Пословно окружење, Радна аутономија запослених, Награђивање запослених, Подршка руководства предузетништву						

Извор: оригинал

Прилог 16. Анализа варијансе регресионог модела утицај организационих елемената на предузетничке ставове и мотиве

ANOVA ^a						
Вишеструки линеарни регресиони модел ^{a,б}		сума квадрата (Sum of Squares)	Број степени слободе (df)	Просечни квадрати (Mean Square)	Тест (F)	Статистичка значајност (Sig.)
1	Regression	47,995	7	6,856	2,871	,008 ^b
	Residual	291,379	122	2,388		
	Total	339,374	129			
а. Критеријумска (зависна) варијабла: Предузетнички ставови и мотиви						
б. Предикторске варијабле: Расположивост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Пословно окружење, Доступност и квалитет информација, Награђивање запослених, Радна аутономија запослених, Подршка руководства предузетништву						

Извор: оригинал

Прилог 17. Анализа варијансе вишеструког линеарног регресионог модела утицаја организационих елемената на подршку руководства предузетништву

ANOVA						
Вишеструки линеарни регресиони модел ^{a,б}		сума квадрата (Sum of Squares)	Број степени слободе (df)	Просечни квадрати (Mean Square)	Тест (F)	Статистичка значајност (Sig.)
1	Регресија (Regression)	39,675	7	5,668	24,828	,000 ^b
	Резидуали (Residual)	27,850	122	0,228		
	Укупно (Total)	67,525	129			
а. Критеријумска (зависна) варијабла: Подршка руководства предузетништву						
б. Предикторске варијабле: Расположивост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Предузетнички ставови и мотиви запослених, Пословно окружење, Радна аутономија запослених, Доступност и квалитет информација, Награђивање запослених						

Извор: оригинал

Прилог 18. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на радну аутономију

ANOVA						
Вишеструки регресиони модел ^{a,б}	линеарни	сума квадрата (Sum of Squares)	Број степени слободе (df)	Просечни квадрати (Mean Square)	Тест (F)	Статистичка значајност (Sig.)
1	Регресија (Regression)	21,843	7	3,120	14,367	0,000
	Резидуала (Residual)	26,498	122	0,217		
	Укупно (Total)	48,340	129			
а. Критеријумска (зависна) варијабла: Радна аутономија						
б. Предикторске варијабле: Распоживост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Предузетнички ставови и мотиви запослених, Пословно окружење, Доступност и квалитет информација, Награђивање запослених, Подршка руководства						

Извор: оригина

Прилог 19. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на расположивост радног времена

ANOVA						
Вишеструки регресиони модел ^{a,б}	линеарни	сума квадрата (Sum of Squares)	Број степени слободе (df)	Просечни квадрати (Mean Square)	Тест (F)	Статистичка значајност (Sig.)
1	Регресија (Regression)	26,615	7	3,802	6,133	0,000
	Резидуали (Residual)	75,632	122	0,620		
	Укупно (Total)	102,247	129			
а. Критеријумска (зависна) варијабла: Распоживост радног времена						
б. Предикторске варијабле: Награђивање запослених, Пословно окружење, Предузетнички ставови и мотиви запослених, Потребе за професионалном обуком, Доступност и квалитет информација, Радна аутономија запослених, Подршка руководства предузетништву						

Извор: оригинал

Прилог 20. Анализа варијансе регресионог модела утицаја организационих елемената на пословне шансе

ANOVA						
Вишеструки регресиони модел ^{a,б}	линеарни	сума квадрата (Sum of Squares)	Број степени слободе (df)	Просечни квадрати (Mean Square)	Тест (F)	Статистичка значајност (Sig.)
1	Регресија (Regression)	111,845	8	13,981	7,632	0,000 ^b
	Резидуали (Residual)	221,659	121	1,832		
	Укупно (Total)	333,504	129			
а. Критеријумска (зависна) варијабла: Пословне шансе						
б. Предикторске варијабле: Распоживост радног времена, Потребе за професионалном обуком, Предузетнички ставови и мотиви запослених, Пословно окружење, Радна аутономија запослених, Доступност и квалитет информација, Награђивање запослених, Подршка руководства предузетништву						

Извор: оригинал

10.2.4. Преглед излазних података за факторску анализу

Прилог 21. Факторска анализа – Укупна објашњена варијанса

Factor	Total Variance Explained						
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rot. Sums of Sq. Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2	3	4	5	6	7	8
1	8,618	17,587	17,587	8,049	16,426	16,426	8,033
2	5,252	10,719	28,306	4,534	9,254	25,680	4,409
3	3,032	6,187	34,493	2,315	4,724	30,404	2,675
4	2,436	4,972	39,465				
5	2,086	4,257	43,722				
6	1,869	3,814	47,536				
7	1,713	3,495	51,031				
8	1,619	3,303	54,334				
9	1,442	2,944	57,278				
10	1,404	2,865	60,143				
11	1,353	2,761	62,904				
12	1,286	2,624	65,528				
13	1,235	2,521	68,049				
14	1,066	2,176	70,225				
15	1,013	2,068	72,293				
16	,936	1,910	74,204				
17	,900	1,837	76,041				
18	,859	1,753	77,793				
19	,808	1,649	79,442				
20	,753	1,538	80,980				
21	,702	1,433	82,413				
22	,667	1,361	83,774				
23	,621	1,267	85,041				
24	,597	1,219	86,259				
25	,585	1,194	87,453				
26	,515	1,050	88,504				
27	,461	,940	89,444				
28	,454	,927	90,371				
29	,429	,875	91,246				
30	,406	,828	92,074				
31	,363	,740	92,813				
32	,356	,727	93,541				
33	,327	,667	94,207				
34	,296	,605	94,812				
35	,286	,584	95,396				
36	,267	,544	95,940				
37	,255	,521	96,461				
38	,236	,482	96,943				
39	,227	,463	97,406				
40	,212	,432	97,838				
41	,178	,363	98,201				
42	,162	,331	98,532				
43	,150	,305	98,837				
44	,134	,273	99,110				
45	,116	,236	99,347				
46	,102	,209	99,555				
47	,097	,197	99,752				
48	,077	,157	99,909				
49	,044	,091	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Извор: оригинал

Прилог 22. Факторска анализа, Pattern Matrix

Pattern Matrix ^a			
	Factor		
	1	2	3
FA Q 11.15	,855		
FA Q 11.16	,774		
FA Q 11.11	,765		
FA Q 11.32	,761		
FA Q 11.13	,731		
FA Q 11.27	,720		
FA Q 11.10	,709		
FA Q 11.9	,681		
FA Q 11.28	,656		
FA Q 11.12	,616		
FA Q 11.26	,597		
FA Q 11.19	,562		
FA Q 11.23	,536		
FA Q 11.29			
FA Q 9.6			
FA Q 11.22			
FA Q 11.30			
FA Q 11.14			
FA Q 11.20			
FA Q 11.24			
FA Q 11.18			
FA Q 11.21			
FA Q 9.2		,685	
FA Q 9.1		,598	
FA Q 7.4		,593	
FA Q 7.5		,503	
FA Q 9.4			
FA Q 7.6			
FA Q 9.3			
FA Q 8.7			
FA Q 10.1			
FA Q 7.3			
FA Q 10.3			
FA Q 9.7			
FA Q 10.2			
FA Q 9.5			
FA Q 11.25			
FA Q 11.31			
FA Q 7.2			
FA Q 10.5			
FA Q 11.34			,667
FA Q 11.33			,600
FA Q 8.4			
FA Q 8.6			
FA Q 8.8			
FA Q 8.2			
FA Q 8.5			
FA Q 8.3			
FA Q 11.17			
Extraction Method: Maximum Likelihood.			
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 8 iterations.			

Извор: оригинал

Прилог 23. Анкетни упитник

**Упитник за процену могућности унапређења пословања јавних предузећа за
гадовање државним шумама и националним парковима у Србији**

Поштовани,

Љубазно Вас молимо да, као стручна и компетентна лица за тематику која је предмет нашег истраживања, издвојите мало времена и информишете се са упитником.

Циљ нашег истраживања је да се размотре најзначајнији аспекти организације пословања као и могућности унапређења пословања вашег предузећа. Подаци ће бити коришћени за анализу могућности унапређења пословања предузећа организацијом рекреативно-туристичких услуга у шумским екосистемима.

Истраживање спроводи Катедра економике и организације шумарства, Шумарског факултета Универзитета у Београду. Сви прикупљени подаци користеће се искључиво у научне сврхе. Учествовање у анкети је анонимно и на добровољној бази.

Унапред се захваљујемо на сарадњи и доприносу!

Анкетар: Име и Презиме
питања и информације у вези упитника на број телефона 0638479535 или
е-маил: sm.poduskaz@neobee.net

Институт за шумарство,
Кнеза Вишеслава 3
11030 Београд

Датум попуњавања упитника:	Број упитника:
----------------------------	----------------

I. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА:

1. Пол Мушки Женски	2. Упиштите године старости: _____	3. Упиштите године радног стажа: _____	4. Упиштите године радног искуства на тренутој позицији: _____
----------------------------------	--	--	--

II. РАЗВОЈНЕ ШАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА

5. Где видите најбоље развојне шансе (развојни пут) вашег предузећа?

	Оцените на скали од 1 до 10: Уколико не знате одговор или не можете да процените заокружите 99.	1 – најмање шансе → 10 – највеће шансе										не знам
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Производња биомасе (брикети, пелети)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
2.	Производња дрвета	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
3.	Сакупљање, прерада и продаја недрвних шумских производа (печурке, лековито биље, шумски плодови и друго),	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
4.	Увођење и примена нових технологија/харвестери, процесори, ГИС алати и друго	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
5.	Реструктурирање предузећа по принципима тржишне економије и профитабилности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
6.	Лов и/или риболов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
7.	Послови са некретнинама	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
8.	Организација туристичких путовања (туристичка агенција),	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
9.	Стручно технички и саветодавни послови у приватним шумама,	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
10.	Понуда едукације у природи, визиторски центри, школе у природи и слично	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
11.	Понуда рекреације у природи, пешачке стазе, стазе здравља, места за пикник, бицикличке стазе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
12.	Експлоатација руда и минерала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
13.	Расадничка производња	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
14.	Изградња шумских путева	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
15.	Заштита природе - повећање површине заштићених подручја	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
16.	Управљање предузећем са локалног / општинског нивоа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
17.	Остало, Упиштите ако сматрате да има још нека пословна активност која може да унапреди пословање предузећа:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

III. ПРОЦЕНА ПОТРЕБА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНОМ ЕДУКАЦИЈОМ

6. На колико професионалних семинара, радионица, сајмова, тренинга или обука сте учествовали у последњих годину дана? Упишите број _____

7. Оцените где вам недостаје професионална едукација?

Оцените на скали од 1 до 5 потребна	1 – најмање потребна → 5 – највише					не знам
Уколико не знате одговор или не можете да процените заокружите 99.						
1. обука за рад с компјутерима	1	2	3	4	5	99
2. обука за рад са компјутерским програмима	1	2	3	4	5	99
3. часови страног језика	1	2	3	4	5	99
4. посете сајмовима и семинарима	1	2	3	4	5	99
5. стручни часописи	1	2	3	4	5	99
6. новија сазнања из области којом се бавите	1	2	3	4	5	99

IV. ПРОЦЕНА ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА ПРЕДУЗЕЋА

8. Процените утицај пословног, политичког и институционалног окружења на могућности унапређења пословања.

Оцените на скали од 1 до 5 1 – најмањи утицај → 5 – највећи утицај						не знам	
Уколико не знате одговор или не можете да процените заокружите 99.							
1.	Колики је утицај политике и политичких организација на пословање предузећа	1	2	3	4	5	99
2.	Колико финансирање послова и радова из буџетског фонда ресорних министарстава утиче на унапређење пословања предузећа	1	2	3	4	5	99
3.	Колико финансирање послова и радова из буџетског фонда локалне самоуправе утиче на унапређење пословања предузећа	1	2	3	4	5	99
4.	Колики је утицај међународних пројеката на унапређење пословања предузећа	1	2	3	4	5	99
5.	Колико су невладине организације и удружења грађана значајни за унапређење пословања предузећа	1	2	3	4	5	99
6.	Колико је значајна сарадња са власницима приватних шума за унапређење пословања предузећа	1	2	3	4	5	99
7.	Колико је сарадња са другим предузећа из постојећег пословног окружења значајна за унапређење пословања вашег предузећа	1	2	3	4	5	99
8.	Колико је сарадња са образовним и научним институцијама (Универзитети, Факултети и Научни институти) значајна за унапређења пословања вашег предузећа	1	2	3	4	5	99

V. РАЗМЕНА И КВАЛИТЕТ ИНФОРМАЦИЈА

9. Информације које могу да унапреде пословање предузећа доступне су из више извора. Оцените на скали од 1 до 5 колико су вам важне информације добијене путем:

Оцените на скали од 1 до 5							1 – најмање важне → 5 – највише важне		не знам
Уколико не знате одговор заокружите 99.							Уколико не желите да одговорите на питање, оставите празно поље		
1.	Сајмова	1	2	3	4	5	99		
2.	Семинара	1	2	3	4	5	99		
3.	Стручне литературе	1	2	3	4	5	99		
4.	Интернет страница	1	2	3	4	5	99		
5.	Усне информације, искуства колега	1	2	3	4	5	99		
6.	Руководства предузећа	1	2	3	4	5	99		
7.	Е-маил	1	2	3	4	5	99		

VI. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ СТАВОВИ И МОТИВИ ЗАПОСЛЕНИХ

10. Оцените вашу спремност ка предузимању пословног ризика

Оцените на скали од 1 до 10											не знам	
1 – најмање се слажем → 10 – највише се слажем												
Уколико не знате одговор или не можете да процените заокружите 99.												
1.	Себе сматрам као особу спремну да учествује у новим пројектима и пословима	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
2.	Приликом започињања нових послова и пројеката потребно је да предузеће преузме сав ризик	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
3.	Приликом започињања нових послова и пројеката потребно је да сваки запослени преузме одговарајући степен ризика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
4.	Пословну шансу потребно је прво да препозна руководство предузећа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
5.	Спреман сам да предложим нове послове или пројекте без обзира да ли ће се успешно реализовати	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

VII. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА И СТРУКТУРЕ НА МОГУЋНОСТИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

11. Оцените утицај организационе структуре на могућности унапређења предузећа.

Под организационом структуром подразумева се величина предузећа, подела рада, брзина доношења одлука, али и подршка менаџмента (руководилаца), радна аутономија запослених, систем награђивања запослених и расположивост времена за обављање радних задатака.

Уколико не знате одговор заокружите 99. Уколико не желите да одговорите на питање, оставите празно поље.

Величине организације							
1.	За колико радника сте одговорни? (Навести број радника којима сте директно надређени) Упишите број						
Подела рада или специјализација							
2.	Процените како обим ваших пословних задатака утиче на пословања предузећа	1. утиче веома неповољно →→→					не знам
		5. утиче веома повољно					
		1	2	3	4	5	99
Брзина доношења одлука							
3.	Колико брзо се доносе одлуке у вашем предузећу? Односно, колико радних дана је било потребно да се усвоји најскорија пројектна документација? (На пример за уређење пешачких стаза, видиковаца и остале туристичко-рекреативне инфраструктуре или других пројеката на којима сте били ангажовани) Уписати број радних дана потребних да се усвоји пословна одлука:						
Координација рада							
4.	Координација рада се манифестује између осталог и у директној комуникацији са колегама приликом планирања радних задатака. Наведите са колико запослених, у просеку, дневно директно комуницирате у циљу извршења радних задатака. Упишите број						
Техноструктура у предузећу							
Под техноструктуром се подразумева број административних и производних радника у вашој организационој јединици.							
5.6.7.	Попуњава анкетар. Није потребно ништа уписати! Хвала.						
8.	Молим вас процените како однос административних радника и производних радника утиче на пословање предузећа	1. веома неповољно →→					не знам
		5. веома повољно					
		1	2	3	4	5	99
Подршка менаџмента предузетништву							
		Оцените на скали од 1 до 5 1–најмање се слажем→ 5–највише се слажем					не знам
9.	У мојој организацији подстиче се креативност запослених	1	2	3	4	5	
10.	Моје предузеће брзо прихвата и примењује нове стандарде и радне процедуре	1	2	3	4	5	99
11.	Запослени се охрабрују да износе сопствене идеје о пословању	1	2	3	4	5	99
12.	Запослени редовно размењују информације са колегама из других организационих јединица	1	2	3	4	5	99

13.	У предузећу се склоност ка пословном ризику третира као позитивна особина	1	2	3	4	5	99
14.	Оцените да ли користите савремену технологију у свом послу (радне машине, персонални компјутери, софтвери и слично)	1	2	3	4	5	99
15.	Руководство предузећа свесно је значаја нових идеја и пројеката и спремни су да прихвате нове идеје и предлоге	1	2	3	4	5	99
16.	У развоју и прихватању нових идеја, послова и пројеката учествују сви запослени	1	2	3	4	5	99
17.	Руководство предузећа толерише неуспеле пословне покушаје	1	2	3	4	5	99
18.	Постоје многе писане процедуре или правила која смо обавезни да примењујемо	1	2	3	4	5	99
Радна аутономија запослених		Оцените на скали од 1 до 5 1–најмање се слажем → 5–највише се слажем					не знам
19.	Мој посао ми омогућава да искажем своје способности	1	2	3	4	5	99
20.	Хијерархија одлучивања у предузећу утиче на могућности унапређења пословања	1	2	3	4	5	99
21.	Оцените у којој мери је ваш посао дефинисан стандардима и процедурама	1	2	3	4	5	99
22.	Процедуре и стандарди поједностављују мој рад	1	2	3	4	5	99
23.	Одлуке о новим идејама и пројектима се брзо одобравају и не захтевају компликоване бирократске процедуре	1	2	3	4	5	99
24.	Оцените да ли је број запослених у вашој организационој јединици довољан за успешно унапређење пословања	1	2	3	4	5	99
25.	Мањи број различитих радних задатака (ужа професионална специјализација) утиче на могућности унапређења пословања	1	2	3	4	5	99
Награђивање запослених		Оцените на скали од 1 до 5 1–најмање се слажем → 5–највише се слажем					не знам
26.	Успешна примена нових идеја увек је награђена	1	2	3	4	5	99
27.	Могу у потпуности да искористим сопствене потенцијале приликом обављања посла	1	2	3	4	5	99
28.	Награде зависе од мог залагања на послу	1	2	3	4	5	99
29.	За реализацију нових послова и пројеката увек има довољно средстава	1	2	3	4	5	99
30.	Уколико недостају средстава за реализацију задатака имам слободу да испробам сопствене идеје	1	2	3	4	5	99
31.	Мој посао је веома динамичан и изазован	1	2	3	4	5	99
32.	У предузећу се подстиче комуникација и сарадња између различитих делова предузећа (организационих јединица)	1	2	3	4	5	99

Расположивост времена потребног за обављање радних задатака		Оцените на скали од 1 до 5					не знам
		1–најмање слажем	→	5–највише слажем	се	се	
33.	Имам довољно времена за извршавање радних обавеза	1	2	3	4	5	99
34.	Увек има довољно времена за решавање проблема	1	2	3	4	5	99
35.	Имам довољно времена и слободу да испољим своје идеје о могућностима унапређења пословања	1	2	3	4	5	99

12. Уколико је ваше радно место удаљено од места становања, молимо вас упишите колико _____ км.

Ако сматрате да је нешто изостављено или имате потребу да прокоментаришете овај упитник, молимо Вас, искористите овај простор:

Хвала Вам!

Прилог 24. Попис испитаника

Р. бр.	ИД упитника	Датум попуњавања упитника	Шумска област	ЈП	Место
1.	101	10.07.2014.	Централна	Србијашуме	Ваљево
2.	103	14.07.2014.	Централна	Србијашуме	Крупањ
3.	109	21.07.2014.	Источна	Србијашуме	Бољевац
4.	110	21.07.2014.	Источна	Србијашуме	Бољевац
5.	111	21.07.2014.	Источна	Србијашуме	Бољевац
6.	112	21.07.2014.	Источна	Србијашуме	Бољевац
7.	114	22.07.2014.	Источна	Србијашуме	Бољевац
8.	115	22.07.2014.	Источна	Србијашуме	Бољевац
9.	117	24.07.2014.	Источна	Србијашуме	Бор
10.	118	24.07.2014.	Источна	Србијашуме	Бор
11.	116	29.07.2014.	Источна	Србијашуме	Бор
12.	142	29.07.2014.	Источна	Србијашуме	Жагубица
13.	130	30.07.2014.	Централна	Србијашуме	Лозница
14.	131	31.07.2014.	Централна	Србијашуме	Лозница
15.	132	31.07.2014.	Централна	Србијашуме	Лозница
16.	153	31.07.2014.	Источна	Србијашуме	Доњи Милановац
17.	140	31.07.2014.	Источна	Србијашуме	Жагубица
18.	141	31.07.2014.	Источна	Србијашуме	Жагубица
19.	123	31.07.2014.	Источна	Србијашуме	Кучево
20.	124	31.07.2014.	Источна	Србијашуме	Кучево
21.	125	31.07.2014.	Источна	Србијашуме	Кучево
22.	126	31.07.2014.	Источна	Србијашуме	Кучево
23.	121	01.08.2014.	Источна	Србијашуме	Кучево
24.	122	01.08.2014.	Источна	Србијашуме	Кучево
25.	157	04.08.2014.	Западна	Србијашуме	Ивањица
26.	156	05.08.2014.	Западна	Србијашуме	Ивањица
27.	120	06.08.2014.	Источна	Србијашуме	Кучево
28.	104	12.08.2014.	Југоисточна	Србијашуме	Ниш
29.	105	12.08.2014.	Југоисточна	Србијашуме	Ниш
30.	108	12.08.2014.	Југоисточна	Србијашуме	Бела паланка
31.	143	13.08.2014.	Источна	Србијашуме	Мајданпек
32.	144	13.08.2014.	Источна	Србијашуме	Мајданпек
33.	106	19.08.2014.	Југоисточна	Србијашуме	Врање
34.	107	20.08.2014.	Југоисточна	Србијашуме	Врање
35.	160	21.08.2014.	Централна	Србијашуме	Београд
36.	162	22.08.2014.	Централна	Србијашуме	Београд
37.	161	25.08.2014.	Централна	Србијашуме	Београд
38.	127	26.08.2014.	Југоисточна	Србијашуме	Лесковац
39.	165	21.11.2014.	Западна	НП Тара	Бајина башта

Р. бр.	ИД упитника	Датум попуњавања упитника	Шумска област	ЈП	Место
40.	166	21.11.2014.	Западна	НП Тара	Бајина башта
41.	167	21.11.2014.	Западна	НП Тара	Бајина башта
42.	168	21.11.2014.	Западна	НП Тара	Бајина башта
43.	171	21.11.2014.	Западна	НП Тара	Бајина башта
44.	172	21.11.2014.	Западна	НП Тара	Бајина башта
45.	174	12.02.2015.	Западна	НП Тара	Бајина башта
46.	177	13.02.2015.	Западна	НП Тара	Бајина башта
47.	176	15.02.2015.	Западна	НП Тара	Бајина башта
48.	189	25.02.2015.	Западна	Србијашуме	Нова Варош
49.	179	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
50.	180	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
51.	181	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
52.	182	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
53.	183	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
54.	184	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
55.	185	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
56.	186	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
57.	187	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
58.	188	03.03.2015.	Западна	Србијашуме	Ужице
59.	209	11.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Краљево
60.	202	11.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
61.	203	11.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
62.	204	11.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
63.	205	11.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
64.	190	11.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
65.	196	12.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
66.	197	12.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
67.	198	12.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
68.	199	12.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
69.	200	12.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
70.	201	12.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријепоље
71.	210	12.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Краљево
72.	211	13.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Краљево
73.	207	13.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Краљево
74.	208	13.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Краљево
75.	229	17.03.2015.	Источна	Србијашуме	Деспотовац
76.	233	17.03.2015.	Југоисточна	Србијашуме	Деспотовац
77.	191	18.03.2015.	Западна	Србијашуме	Прибој
78.	193	18.03.2015.	Западна	Србијашуме	Прибој

Р. бр.	ИД упитника	Датум попуњавања упитника	Шумска област	ЈП	Место
79.	194	18.03.2015.	Западна	Србијашуме	Прибој
80.	195	18.03.2015.	Западна	Србијашуме	Пријеполје
81.	219	18.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Александровац
82.	220	18.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Александровац
83.	221	18.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Александровац
84.	223	18.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Брус
85.	224	18.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Александровац
86.	225	18.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Крушевац
87.	226	18.03.2015.	Југозападна	Србијашуме	Крушевац
88.	228	20.03.2015.	Источна	Србијашуме	Деспотовац
89.	215	23.03.2015.	Централна	Србијашуме	Крагујевац
90.	216	24.03.2015.	Централна	Србијашуме	Крагујевац
91.	285	24.03.2015.	Источна	НП Ђердап	Доњи Милановац
92.	286	24.03.2015.	Источна	НП Ђердап	Доњи Милановац
93.	287	24.03.2015.	Источна	НП Ђердап	Доњи Милановац
94.	288	24.03.2015.	Источна	НП Ђердап	Доњи Милановац
95.	289	24.03.2015.	Источна	НП Ђердап	Доњи Милановац
96.	290	24.03.2015.	Источна	НП Ђердап	Доњи Милановац
97.	291	24.03.2015.	Источна	НП Ђердап	Доњи Милановац
98.	292	24.03.2015.	Источна	НП Ђердап	Доњи Милановац
99.	293	24.03.2015.	Централна	НП Ђердап	Доњи Милановац
100.	206	25.03.2015.	Западна	Србијашуме	Нова Варош
101.	212	27.03.2015.	Југоисточна	Србијашуме	Куршумлија
102.	213	27.03.2015.	Југоисточна	Србијашуме	Куршумлија
103.	214	27.03.2015.	Југоисточна	Србијашуме	Куршумлија
104.	230	27.03.2015.	Источна	Србијашуме	Деспотовац
105.	231	27.03.2015.	Источна	Србијашуме	Деспотовац
106.	232	27.03.2015.	Источна	Србијашуме	Деспотовац
107.	260	01.04.2015.	Југоисточна	Србијашуме	Соко бања
108.	261	01.04.2015.	Југоисточна	Србијашуме	Соко бања
109.	262	01.04.2015.	Југоисточна	Србијашуме	Соко бања
110.	263	01.04.2015.	Југоисточна	Србијашуме	Соко бања
111.	175	06.04.2015.	Западна	НП Тара	Бајина башта
112.	265	07.05.2015.	Источна	Србијашуме	Књажевац
113.	266	07.05.2015.	Источна	Србијашуме	Књажевац
114.	267	08.05.2015.	Источна	Србијашуме	Књажевац
115.	268	08.05.2015.	Источна	Србијашуме	Књажевац
116.	303	15.06.2015.	Централна	Србијашуме	Београд
117.	272	22.06.2015.	Југозападна	Србијашуме	Нови Пазар

Р. бр.	ИД упитника	Датум попуњавања упитника	Шумска област	ЈП	Место
118.	275	22.06.2015.	Југозападна	Србијашуме	Нови Пазар
119.	282	22.06.2015.	Југозападна	Србијашуме	Тутин
120.	283	22.06.2015.	Источна	Србијашуме	Тутин
121.	273	23.06.2015.	Југозападна	Србијашуме	Нови Пазар
122.	274	23.06.2015.	Југозападна	Србијашуме	Нови Пазар
123.	278	23.06.2015.	Југозападна	Србијашуме	Тутин
124.	279	24.06.2015.	Југозападна	Србијашуме	Тутин
125.	280	24.06.2015.	Југозападна	Србијашуме	Тутин
126.	281	24.06.2015.	Југозападна	Србијашуме	Нови Пазар
127.	270	01.07.2015.	Југозападна	Србијашуме	Сјеница
128.	271	01.07.2015.	Југозападна	Србијашуме	Сјеница
129.	277	10.07.2015.	Југозападна	Србијашуме	Сјеница
130.	276	13.07.2015.	Југозападна	Србијашуме	Сјеница
131.	295	12.08.2015.	Источна	Србијашуме	Параћин
132.	296	12.08.2015.	Источна	Србијашуме	Параћин
133.	298	07.10.2015.	Источна	Србијашуме	Неготин
134.	299	07.10.2015.	Источна	Србијашуме	Неготин
135.	300	08.10.2015.	Источна	Србијашуме	Неготин
136.	301	08.10.2015.	Источна	Србијашуме	Неготин
137.	302	08.10.2015.	Источна	Србијашуме	Неготин
Попис испитаника током тестирања анкетног упитника					
1.	001	24.01.2014.	Југозападна	Србијашуме	Рашка
2.	002	24.01.2014.	Југозападна	Србијашуме	Рашка
3.	003	24.01.2014.	Југозападна	Србијашуме	Рашка
4.	004	24.01.2014.	Југозападна	Србијашуме	Рашка
5.	005	26.01.2014.	Југозападна	Србијашуме	Рашка
6.	006	26.01.2014.	Југозападна	НП Копаоник	Копаоник
7.	007	06.02.2014.	Југозападна	Србијашуме	Рашка
8.	008	06.02.2014.	Југозападна	Србијашуме	Рашка
9.	009	06.02.2014.	Југозападна	Србијашуме	Рашка

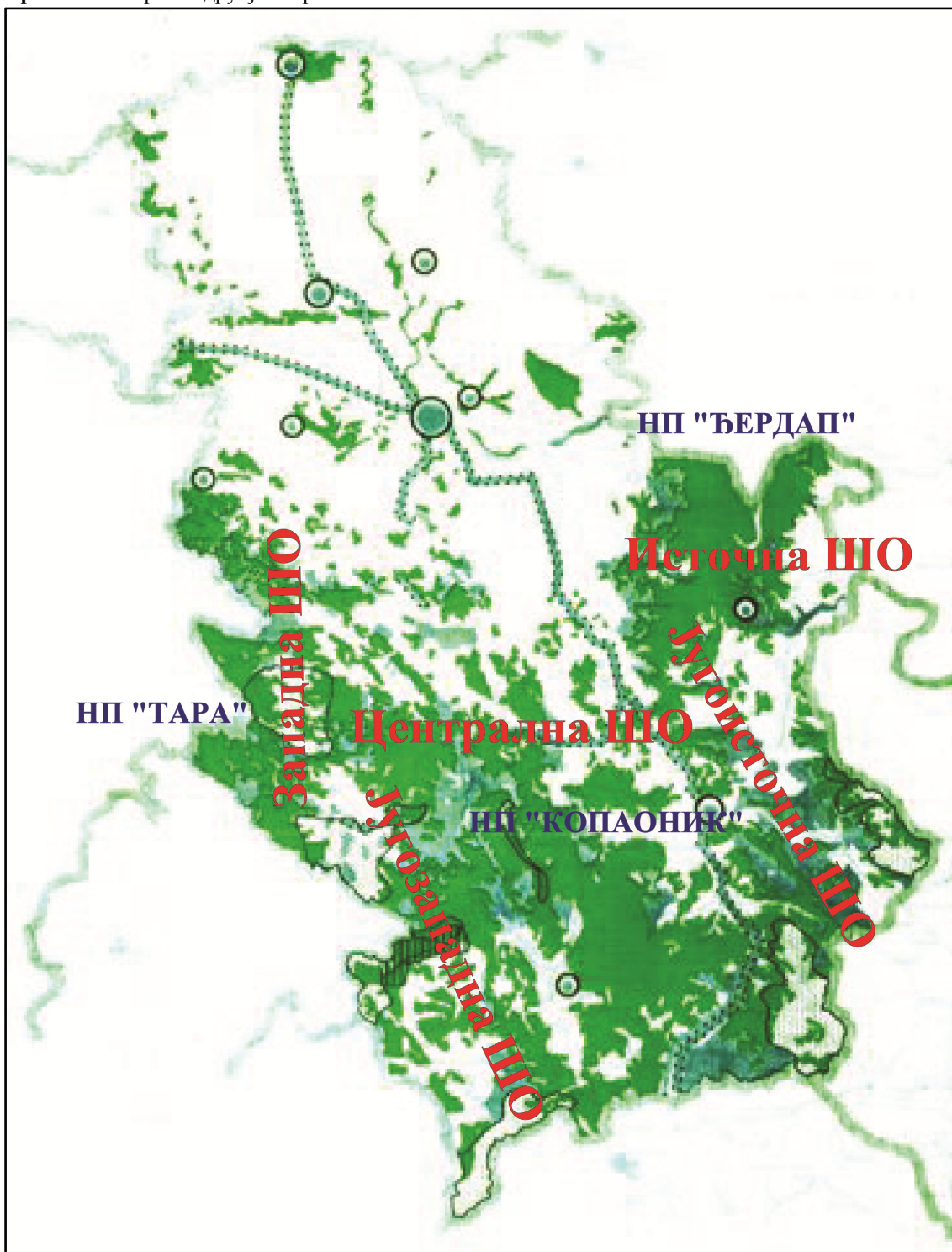
Извор: оригинал

Прилог 25. Фото таблица са теренских истраживања



Извор: оригинал

Прилог 26. Карта подручја истраживања



Прилог 27. Образац за вођење интервјуа са експертима

**УПИТНИК ЗА ПРОЦЕНУ ПРЕДЛОГА МОДЕЛА УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА
ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЊА У СЕКТОРУ ШУМАРСТВА У СРБИЈИ**

Поштовани,

овај упитник је намењен експертима и доносиоцима одлука у сектору шумарства. Упитник се бави вредновањем и проценом употребљивости предложеног Модела за унапређење пословања јавних предузећа у сектору шумарства.

Предлог Модела је резултат истраживања о погодностима организационе климе за предузетничко деловање запослених у циљу унапређења пословања јавних предузећа у сектору шумарства у Србији.

Резултати истраживања указују да јавна предузећа у сектору шумарства у Србији могу да унапреде своје пословање применом Модела који се састоји из 4 дела. Предлог модела графички је приказ, а објашњен у наставку упитника.

Саставни делови Модела су:

- Стратешка оријентација предузећа (избор пословних активности и делатности, односно производа и услуга у циљу испуњења мултифункционалног газдовања шумских ресурсом);
- Избор финансијских механизма за финансирање постојећих и нових пословних активности и делатности, односно постојећих или нових производа и услуга од јавних добара којима газдују јавна предузећа;
- Међусобна усаглашеност организационих елемената који утичу на предузимљивост запослених;
- Утврђивање потреба потрошача и корисника за производима и услугама од јавних добара којима газдују јавна предузећа (ко су потрошачи ?, шта им треба ?, где им треба ?, колико су спремни да плате ?)

Молимо Вас да на основу својих најбољих професионалних искустава и убеђења вреднујете употребљивост предложеног модела.

Ваше ставове можете изразити кроз 4 групе питања, које су дате у наставку Упитника.

Истраживање спроводи Катедра економике и организације шумарства, Шумарског факултета Универзитета у Београду и Институт за шумарство, Београд. Сви прикупљени подаци користе се искључиво у научне сврхе. Учествовање у анкети је анонимно и на добровољној бази.

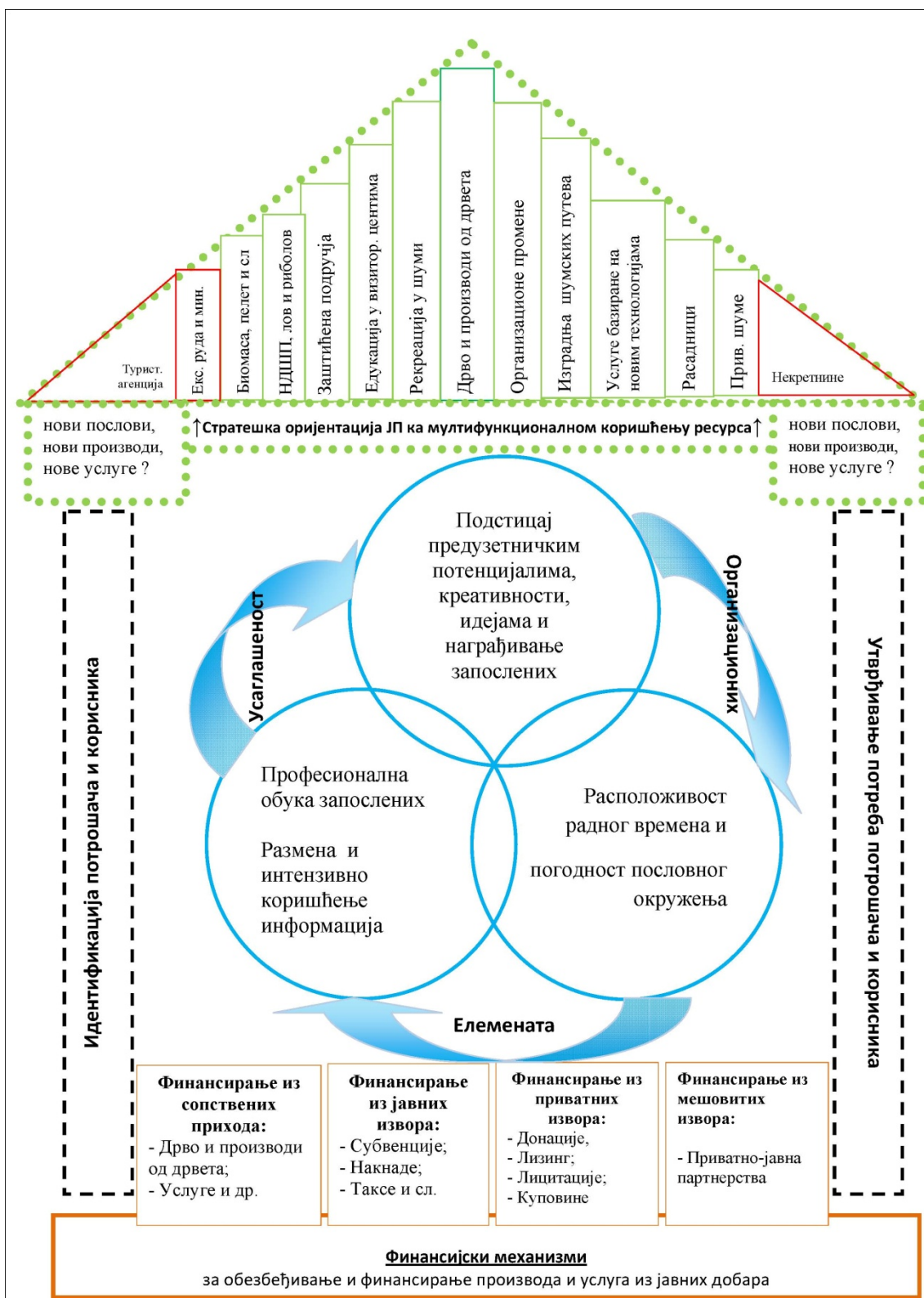
Анкетар:

Зоран Подушка

Институт за шумарство, Београд

е-маил: sm.poduskaz@neobee.net

tel. 063 84 79 535



Графички приказ предлога модела унапређења пословања ЈП у сектору шумарства

I. група питања

СТРАТЕШКА ОРИЈЕНТАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА бави се пословним делатностима и активностима и припадајућим производима и услугама од јавних добара којима газдују ЈП у шумарству.

Током истраживања утврђено је да се јавна предузећа у сектору шумарства баве бројним делатностима.

За већину делатности дата је процена да могу да унапреде пословање предузећа, такве делатности и активности су: Производња дрвета и производи од дрвета; Организационе промене у правцу реструктурирања предузећа према принципима тржишне економије; Рекреација у шумама; Изградња и одржавање шумских путева; Едукација у природи и Визиторским центрима; Услуге базиране на новим технологијама; Управљање заштићеним подручјима; Расадничка производња; Послови с недрвним шумским производима; Лов и риболов; Стручно технички послови у шумама сопственика (приватне шуме); Производња сировине за биомасу-пелет, брикет, сечка и сл. (види зелени оквир с зеленим кућицама на слици 1). Модел препоручује да овакве послове треба унапређивати и подстицати.

Поједине делатности оцењене су као неповољне за унапређење пословања ЈП. Такве делатности и активности су: Рад туристичке агенције; Послови с некретнинама; Експлоатација руда и минерала (види зелени оквир с црвеним кућицама на слици 1). Модел препоручује да за овакве послове треба наћи одговарајући механизам финансирања (види наранџасти оквир), тако да се ове делатности не ослањају на приходе од дрвета. Уколико није могуће обезбедити одговарајуће финансијске механизме, потребно их је изоставити из редовног пословања предузећа, односно одвојити у посебне пројектне центре или основати ћерке фирме које ће се на профитним принципима бавити таквим пословима.

На основу позитивних пословних примера из европског шумарства утврђено је да постоји велики број делатности којима се ЈП у сектору шумарства у Србији не баве, а за које постоји потражња. Модел препоручује да је потребно проценити да ли постоји могућност увођења нових пословних делатности, поштујући остале делове модела: избор одговарајућих финансијских механизма, утврђивање потреба корисника и усаглашавање организационих елемената у ЈП.

Молимо Вас вреднујете I део (Стратешку оријентацију предузећа) Предлога модела за унапређења пословања јавних предузећа путем SWOT анализе (Предности, Могућности, Слабости, Претње).

1.1. Какав је Ваш став према препорукама за стратешку оријентацију ЈП:

Позитиван +	Неутралан став (или нисам компетентан; не желим да одговорим; не знам)	Негативан -
молимо Вас одаберите један одговор		

1.2. Наведите које су предности овакве стратешке оријентације предузећа и вреднујте их оценама од 1 до 10. (1 - најмање предности; 10 - највеће предности)

	Упишите које су предности овакве стратешке оријентације предузећа	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		

1.3. Наведите које су могућности овакве стратешке оријентације предузећа и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање могућности; 10 - највеће могућности)

	Упишите које су могућности овакве стратешке оријентације предузећа	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		

1.4. Наведите које су слабости овакве стратешке оријентације предузећа и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање слабости; 10 - највеће слабости)

	Упишите које су слабости овакве стратешке оријентације предузећа	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		
....		
...		

1.5. Наведите које су претње овакве стратешке оријентације предузећа и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање претње; 10 - највеће претње)

	Упишите које су слабости овакве стратешке оријентације предузећа	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		
...		
...		

II. Група питања

ФИНАНСИЈСКИ МЕХАНИЗМИ предвиђају 4 врсте финансирања којима се обезбеђују производи и услуге уз јавних добара којима управљају ЈП у шумарству. Такви механизми су: (1) Финансирање из сопствених прихода (дрво производи од дрвета, услуге и сл.); (2) Финансирање из јавних извора (субвенције, таксе, порези и сл.); (3) Финансирање из приватних извора (куповина, лизинг, изнајмљивање и сл.); (4) Финансирање из мешовитих извора (приватно-јавна партнерства). (видети наранџасти оквир на слици 1). Модел предвиђа избор одговарајућег или више одговарајућих механизма финансирања за производе и услуге ЈП.

Молимо Вас вреднујете II део (Финансијске механизме) Предлога модела за унапређења пословања јавних предузећа путем SWOT анализе (Предности, Могућности, Слабости, Претње).

2.1 Какав је Ваш став према предвиђеним изворима финансирања

Позитиван +	Неутралан став (или нисам компетентан; не желим да одговорим; не знам)	Негативан -
молимо Вас одаберите један одговор		

2.2. Наведите које су предности коришћења предвиђених финансијских механизма и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање предности; 10 - највеће предности)

	Упишите које су предности коришћења предвиђених финансијских	Оцене (1 до 10)
1.		

2.		

2.3. Наведите које су могућности коришћења предвиђених финансијских и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање могућности; 10 - највеће могућности)

	Упишите које су могућности коришћења предвиђених финансијских	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		

2.4. Наведите које су слабости коришћења предвиђених финансијских предузећа и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање слабости; 10 - највеће слабости)

	Упишите које су слабости коришћења предвиђених финансијских	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		
....		
...		

2.5. Наведите које су претње коришћења предвиђених финансијских и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање претње; 10 - највеће претње)

	Упишите које су претње коришћења предвиђених финансијских	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		
...		
...		

III Група питања

УСАГЛАШЕНОСТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЕЛЕМЕНАТА предвиђа усаглашеност три организациона елемента: (1) Развој предузетничких потенцијала запослених, креативности уз испољавање идеја и одговарајући систем награђивања запослених; (2) Професионална обука запослених и размена и интензивно коришћење информација; (3) Распоживост радног времена и подстицај сарадње са међународним организацијама и власницима приватних шума.

Молимо Вас вреднујете III део (усаглашеност организационих елемената) Предлога модела за унапређења пословања јавних предузећа путем SWOT анализе (Предности, Могућности, Слабости, Претње).

3.1 Какав је Ваш став према предвиђеном усаглашавању организационих елемената

Позитиван +	Неутралан став (или нисам компетентан; не желим да одговорим; не знам)	Негативан -
молимо Вас одаберите један одговор		

3.2. Наведите које су предности предвиђеног усаглашавања организационих елемената и вреднујте их оценама од 1 до 10. (1 - најмање предности; 10 - највеће предности)

	Упишите које су предности предвиђеног усаглашавања организационих елемената	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		

3.3. Наведите које су могућности предвиђеног усаглашавања организационих елемената и вреднујте их оценама од 1 до 10. (1 - најмање могућности; 10 - највеће могућности)

	Упишите које су могућности предвиђеног усаглашавања организационих елемената	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		

3.4. Наведите које су слабости предвиђеног усаглашавања организационих елемената финансијских предузећа и вреднујте их оценама од 1 до 10. (1 - најмање слабости; 10 - највеће слабости)

	Упишите које су слабости предвиђеног усаглашавања организационих елемената	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		
...		
...		

3.5. Наведите које су претње коришћења предвиђених финансијских и вреднујте их оценама од 1 до 10. (1 - најмање претње; 10 - највеће претње)

	Упишите које су претње предвиђеног усаглашавања организационих елемената	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		
...		
...		

IV Група питања

УТВРЂИВАЊЕ ПОТРЕБА ПОТРОШАЧА И КОРИСНИКА предвиђа за идентификацију потрошача и корисника. Потребно је утврдити ко су потрошачи, шта им треба, где им треба, колико су спремни да плате и сл. Након идентификације потрошача и корисника потребно је усагласити понуду производа и услуга.

4.1 Какав је Ваш став према предвиђеном утврђивању потреба потрошача и корисника

Позитиван +	Неутралан став (или нисам компетентан; не желим да одговорим; не знам)	Негативан -
молимо Вас одаберите један одговор		

4.2. Наведите које су предности предвиђеног утврђивања потреба потрошача и корисника и вреднујте их оценама од 1 до 10. (1 - најмање предности; 10 - највеће предности)

	Упишите које су предности предвиђеног утврђивања потреба потрошача и корисника	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		

4.3. Наведите које су могућности предвиђеног утврђивања потреба потрошача и корисника и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање могућности; 10 - највеће могућности)

	Упишите које су могућности предвиђеног утврђивања потреба потрошача и корисника	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		

4.4. Наведите које су слабости предвиђеног утврђивања потреба потрошача и корисника и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање слабости; 10 - највеће слабости)

	Упишите које су слабости предвиђеног утврђивања потреба потрошача и корисника	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		
....		
...		

4.5. Наведите које су претње предвиђеног утврђивања потреба потрошача и корисника и вреднујете их оценама од 1 до 10. (1 - најмање претње; 10 - највеће претње)

	Упишите које су претње предвиђеног усаглашавања организационих елемената	Оцене (1 до 10)
1.		
2.		
...		
...		

Хвала на сарадњи

Време и место интервјуа

10.3. Преглед експертских ставова и оцена (SWOT анализа) о концептуалном моделу унапређења пословања

Прилог 28. SWOT анализа стратешке оријентације предузећа

стратешка оријентације предузећа					
Ид. Бр.	Предности (Strength)	оцена (1-10)	Ид. Бр.	Могућности (Opportunities)	оцена (1-10)
S1	Предузеће излази у сусрет растућој потреби за дрветом	8	O1	Фокус је на дрвету, а уз диверзификацију осталих пословних активности омогућена је флексибилност на тржишту	6
S2	Представља иновативан савремен приступ	10	O2	Мониторинг заштићених врста, стабилност стања популација угрожених врста	10
S3	Омогућава унапређење појединих пословних аспеката	10	O3	Мониторинг станишта, картографски прикази и поправљање структура станишта	10
S4	Подизање степена шумовитости	10	O4	Унапређење производног потенцијала шума, лова риболова и НДШП	10
S5	Ефикасно коришћење кадровског потенцијала Предузећа	8	O5	Унапређење изградње нових шумских путева и реконструкција постојећих	8
S6	Ефикасно коришћење ресурса Предузећа	8	O6	побољшање пословних резултата	8
S7	Диверсификација делатности	8	O7	детаљна разрада и инкорпорирање у програм пословања	8
S8	Више пословних делатности омогућава растеређење система пословања	5	O8	Побољшање пословања Предузећа	8
S9	Некретнине имају потенцијал	8	O9	Повећање прихода Предузећа	8
S10	Стубови за мобилну телефонију и пренос електричне енергије и друге локације за рентирање	8	O10	Бољи финансијски ефекат	5
S11	Права на експлоатацију руда и минерала су дугорочни послови	8	O11	Развој диверзификације пословних делатности	3
S12	Задржавање лидерске позиције на локалном/регионалном/националном тржишту дрвета	8	O12	Унапређење производа и услуга	8
S13	Позиција за довођење стања шумске инфраструктуре на оптималан ниво	8	O13	Унапређење стања инфраструктуре	8
S14	Позиција за успостављање ефикасније организације	8	O14	Унапређење организације	8
S15	Позиција за унапређење односа са локалном популацијом и туристима кроз развој рекреативних садржаја	8	O15	Стратешке основе за стварање профитабилног предузећа	8

S16	Боље коришћење потенцијала природних ресурса	9	O16	Остваривање веће користи за предузеће применом услуга базираним на новим технологијама	10
S17	Унапређење садржаја за туристе, кроз едукацију, изградњу стаза, путева	9	O17	Боље коришћење ресурса НДШП	8
S18	Фокусирање и јачање основних делатности предузећа	10	O18	Јачање и боље позиционирање на тржишту	5
S19	Елиминисање делатности који негативно утичу на укупно пословање предузећа	10	O19	Промена имица предузећа у јавности већим ангажовањем у едукацију, ЗПД и у шумама сопственика	10
S20	Комерцијализација имовине која није у основној функцији шумарства (локације за мобину телефонију, стубови за ел. енергију и сл)	10	O20	Могућа валоризација неискоришћених постојећих потенцијала, посебно приликом сарадње са другим предузећима (скијалишта и слични), односно простора који је дат на управљање а није у функцији основне делатности.	8
S21	Оријентација према активностима које се тренутно и практикују	7	O21	Развој путне инфраструктуре	7
			O22	Сарадња са власницима приватних шума, у складу са њиховим потребама	7
			O23	Примена услуга базираних на савременим механизованим средствима	7
			O24	Боља организација путне инфраструктуре	7
			O25	Стварање стабилног система финансирања	7
			O26	Смањење утицаја промена на тржишту	7
Ид. Бр.	Слабости (Weakness)		Ид. Бр.	Претње (Threat)	оцена (1-10)
W1	овакав модел захтева јаче капацитете менаџмента и запослених него што су тренутни	8	T1	нестабилност на тржишту дрвета доводи у питање пословање предузећа	7
W2	потреба усаглашавања са низом административних-бирокупатских оквира	8	T2	притисак на зоне заштите за спровођење активности које су недозвољене	3
W3	лимитирање од стране државне администрације за слободну	9	T3	ризик од нарушавања стабилности због	5

	примену			интензивирања коришћења биомасе	
W4	Недовољан број стручњака одређеног профила	7	T4	Правно-процедуралне препреке, немогућност примене оваквог вида организације (Рестриktivност закона који третирају заштиту природе и њихова колизија са разлогом оснивања предузећа, која се првенствено баве заштитом природе, а не шумарством, чији је разлог постојања - профитабилно пословање).	10
W5	Рестриktivна политика и неразумевање Оснивача за проширењем делатности и новозапошљавањем.	10	T5	Немогућност „промене система“ организовања и пословања предузећа, мимо промена генералног система пословања у Србији.	9
W6	Јавно предузеће „Национални парк Ђердап“ није само „ЈП у шумарству“, већ много комплексније и шире од такве „дефиниције“	9	T6	У важећим прописима нема утемељења за предузетнички рад	10
W7	Неупоредивост европских модела са пословањима јавних предузећа у Србији – националним парковима. Ван Р. Србије, потпуно је другачије, пре свега, статусно организовање и пословање оваквих видова предузећа.	10	T7	Незаинтересованост менаџмента, запослених и оснивача да усвоје и спроведу промену стратешке оријентације	10
W8	Потенцијални смањење броја запослених	5	T8	Организационе промене предузећа (јер је и садашња организација усмерена ка тржишним принципима)	9
W9	Уколико се настави запостављање расадничке производње може доћи до осиромашење постојећег генофонда у Србији	9	T9	Наплата услуга од рекреације	8
W10	Административне препреке везане за ЈП	9	T10	Утицај политике	8
W11	Задржавање монополског положаја који отежава даљи развој	8	T11	Шума је условно обновљиви ресурс, мора се у том правцу и газдовати, није нужно користити сортиментни начин сече	6
W12	Капацитети у предузећима који могу спровести промену стратешке оријентације	10	T12	Могућност конфликта између појединих активности	7

W13	Третирање послова са некретнинама као неповољним за унапређење пословања ЈП (имајући у виду да послови са некретнинама у ЈП представљају високо профитабилну делатност, нарочито у последње време за развојем тренда коришћења обновљивих извора енергије, јер у укупним приходима ЈП учествују са више од 5%, што је после производа од дрвета најпрофитабилнија делатност)	10	T13	Конкуренција приватном сектору	7
W14	Негативни социо економски ефекат (смањење броја запослених)	10			
W15	Туристичка агенција није бизнис којима треба да се бави ЈП	9			
W16	Уколико се не искористе потенцијали шумског земљишта чија основна намена није производња дрвета, јер ЈП управљају са 30% територије, коју чини не само шума	8			
W17	Оријентација према активностима које се тренутно и практикују ПШ10	6			
W18	НДШП, лов и риболов би требале да имају већи значај	6			
W19	Придавање великог значаја рекреацији у шуми (можда је значајно само у великим градовима Београд, Нови Сад)	6			

Извор: Оригинал

Прилог 29. SWOT анализа предлога финансијских механизма

финансијских механизма					
Ид. Бр.	Предности (Strength)	оцена (1-10)	Ид. Бр.	Могућности (Opportunities)	оцена (1-10)
S1	Употпуњени сви облици финансирања сопствени, буџетски и остали	10	O1	продаја дрвета на лицитацијама	5
S2	Реализација и остварење већине постављених циљева и обавеза управљача	10	O2	пословање на економским принципима	5
S3	Ефикасно обављање основних делатности	9	O3	финансирање и из извора који нису били коришћени (фондови и др. извори)	10
S4	Неоптерећеност финансијском стабилношћу пословања	9	O4	Финансирање основне делатности и трошкова за њено обављање	10
S5	Коришћење више извора финансирања	9	O5	Финансирање медијско-маркетиншких активности и др.	9
S6	Коришћење сопствених извора и	10	O6	Запошљавање више људи	9

	јавних фондова				
S7	Међународне деонације су нереална прича	1	O7	Да се комплетније задовоље друштвене потребе, обезбеђењем комплетнијег асртимана производа и услуга према природним могућностима	9
S8	Финансирање из сопствених прихода мора бити основно	8	O8	Боље коришћење природних и друштвених ресурса	8
S9	Финансирање из ЈПП уколико се дефинишу адекватни оквири	8	O9	Стварање општег интерес за приватно јавно партнерство	1
S10	Финансирање из приватних извора (банке) је нормално за инвестиције а не за покривање оперативних трошкова	8	O10	Унапређење финансијског аспекта пословања	8
S11	Коришћење већег броја делатности	9	O11	Унапређење понуде	9
S12	Боља организација ЈП	8	O12	Боље коришћење ресурса	9
S13	Различит извор финансирања који може да обезбеди стабилније пословање и сигурнији прилив средстава	9	O13	Могућности нису велике за коришћење осталих извора финансирања осим сопствених, јер су законски дефинисане и зависе искључиво од политике министарства	5
S14	Вођење бизниса на три стуба, еколошки, економски и друштвени посебно у руралним пределима	9	O14	Сопствени приходи и комерцијализација имовине	9
S15	Широк спектра различитих извора (Диверзификован модел)	9	O15	Јавно приватно партнерство приликом изградње путева.	6
S16	Сви механономи осим приватно-јавног партнерства су у употреби (постоји знање и пракса у коришћењу)	9	O16	Убирање такси и накнада	7
			O17	Код финансирања из сопствених прихода могуће је јасно дефинисати критеријуме у начину доделе уговора за испоруку сировине купцима, обезбедити дугорочност и стабилност у снабдевању	8
			O18	Дрво и продаја дрвета	10
Ид. Бр.	Слабости (Weakness)	оцена (1-10)	Ид. Бр.	Претње (Threat)	оцена (1-10)
W1	Предузећа очекују јавне финансије те се с тога не понашају предузетнички	10	T1	Урушавање система економског функционисања предузећа	8
W2	потребна квалитетна обука пројектних тимова	5	T2	Нespoјивост ослањања на сопствене ресурсе (шумарство, ловство, рибарство,..) и обављање послова заштите и развоја.	9

W3	неопходна бројна одобрење од државне администрације	8	T3	Укидање накнада за коришћење подручја и сл. доводи до спречавања одрживог развоја предузећа.	10
W4	Неблаговремене информације о планирању средстава надлежних министарстава	10	T4	Зависност од јавних извора финансирања	10
W5	Нетранспарентна подела субвенција итд.	10	T5	Задуживање без инвестиција	10
W6	Генерално све слабији квалитет дрвних сортимената	7	T6	Недовољно разрађен механизам за примену приватно-јавног партнерства	8
W7	Непостојање јавно-приватног партнерства и финансирања из приватних извора	10	T7	Могућност злоупотребе финансирање из приватних извора	9
W8	Ограничено коришћење приватно јавног партнерства	8	T8	Негативне последице не коришћења добијених средстава из субвенција које за последицу повлаче смањење субвенција наредне године	8
W9	Финансирање из јавних извора	8	T9	Постоји реалан могућност да се приходи од наканада и таски одузму ЈП и преусмере у Буџет	9
W10	Финансирање из приватних извора за покривање оперативних трошкова	8			
W11	Обимна процедура, документација и потреба за људским ресурсима приликом коришћење средстава из Буџета	7			
W12	Немогућност прецизног планирања годишњег плана пословања који се доноси пре усвајања буџета РС.	8			
W13	Донације нису опција осим у заштићеним природним добрима	8			
W13	Док год дрво и производи од дрвета буду доминирали остали извори неће имати већи значај	8			

Извор: Оригинал

Прилог 30. SWOT анализа усаглашености организационих елемената

организационих елемената					
Ид. Бр.	Предности (Strength)	оцена (1-10)	Ид. Бр.	Могућности (Opportunities)	оцена (1-10)
S1	Размена искустава	9	O1	Реална примена уз институционалну подршку и обавезу.	9
S2	увођење најбоље пословне праксе	8	O2	Бољи финансијски ефекти	8
S3	окретање ка економских показатељима у управљању предузећем	9	O3	Боље коришћење ресурса	9
S4	унапређење досадашњег начина рада	10	O4	Запослени боље раде ако има награде	7
S5	боља организациона повезаност између сектора	9	O5	опште задовољство запослених	7
S6	Теоретски, стварање повољнијих услова за рад	8	O6	осећај припадности и међуљудски односи	7
S7	Стручнији, ефикаснији и савременији приступ пословању	9	O7	Изградња капацитета	8
S8	Подстицање предузетништва руководства	9	O8	Стварање могућности за нова стручна радна места	8
S9	предност је ако зарада зависи од месечних учинака, где би се подигла мотивисаност запослених	9	O9	Могућност остваривања веће зараде запосленог, кроз награђивање за већу ангажованост на раду	9
S10	Професионална обука	8	O10	Унапређење пословне климе у предузећу	8
S11	Расположивост радног времена	8	O11	Боље позиционирање предузећа на тржишту	8
S12	Развој предузетничких потенцијала	6	O12	Јачање људских капацитета и већа едукација и професионалност запослених	10
S13	Кадрови обучени за обављање одређених делатности	9	O13	Унапређење профитабилност предузећа	8
S14	Бољи учинак запослених током расположивог радног времена	8	O14	Смањење трошкова	7
S15	Омогућује другачији приступ запослених својим обавезама и одговорностима	10	O15	Унапређење задовољства запослених	7
S16	Јачање свести о значају појединца за допринос укупног пословања предузећа	10			
S17	Ширење видика запослених, кроз професионалну обуку	8			
S18	Константна обука и образовање запослених обезбеђује адекватан одговор предузећа на тржишне промене	8			
S19	У јавном сектору залагање на послу и предузетнички дух зависи од новчанох стимулација	8			

Ид. Бр.	Слабости (Weakness)	оцена (1-10)	Ид. Бр.	Претње (Threat)	оцена (1-10)
W1	изискује предузетнички приступ, који је систематски убијан у ЈП	6	T1	тренутни организациони модел ЈП не омогућава увођење таквих иновација, јер је заснован на политичким принципима	10
W2	менталитет људи	7	T2	Одбијање запослених да примене стечена знања.	8
W3	потребна организација кадрова према предвиђеној стратегији	3	T3	Генерално специфично понашање запослених у јавним предузећима	8
W4	потребна квалитетна обука запослених	5	T4	креативност је тешко контролисати	7
W5	Идеалистичко посматрање могућности „усаглашавања организационих елемената“	8	T5	у правим линијама нема предузетничтва	7
W6	Немогућност реалног „награђивања“ запослених у јавном сектору и јавним предузећима.	9	T6	могућност појаве прикривених личних интереса и корупције	7
W7	Држава је ограничила зараде па нема интереса да може кроз рад на послу да се заради више	8	T7	Бирографија, селекција, кадровање које не подржава развој запослених	10
W8	администрирање ЈП онемогућава награђивање запослених	7	T8	Отпор запослених према новим знањима и трендовима	9
W9	систем оперативног планирања је превише крут, условљава планирање доста унапред и веома прецизно	7	T9	Неприхватање организационих елемената од стране руководства и запослених	7
W10	Тромост система јавних набавки	5			
W11	Немогућност успостављања адекватног система награђивања	10			
W12	Немогућност развоја предузетничких потенцијала у јавном предузећу	10			
W13	Неопходна политичка подршка у циљу измене законских и подзаконских аката	10			
W14	Не дефинисане мере, правилници и критеријуми за стимулацију и кажњавања запослених	10			
W15	НЕ може се хијерархија прескапати, све идеје се морају планирати кроз предузеће	9			

Извор: Оригинал

Прилог 31. SWOT анализа потреба потрошача и корисника

потребе потрошача и корисника					
Ид. Бр.	Предности (Strength)	оцена (1-10)	Ид. Бр.	Могућности (Opportunities)	оцена (1-10)
S1	Омогућава анализу стварних потреба конзумента	10	O1	Реалне могућности у идеалним условима	7
S2	Адекватно планирање садржаја и производа намењених корисницима	10	O2	Утврђивање потреба корисника	6
S3	Рационалније планирање производа и услуга	10	O3	Развој корисних производа и услуга	10
S4	Боља организација пословања	9	O4	Остваривање веће цене производа	9
S5	Свест о потребама друштва sazрева и пре или касније биће могуће коришћења свих ресурса од шуме	8	O5	Смањивање трошкова предвиђених за манипулацију производа уколико знамо место где им производ треба	9
S6	оријентисаност ка индустрији и грађанима који користе дрво	6	O6	Могућност за унапређење пословања као последица тржишне оријентације и позитивне конкуренције	10
S7	Лов и риболов су омогућени за грађане	6	O7	Могућност да се струка представи на прави начин потрошачима и друштву	8
S8	заштићена подручја су за грађане али и за опште добро	6	O8	Ако правилно приступио корисницима и купцима путем визиторских центара стварамо бољу слику о предузећу.	8
S9	расадници за своје потребе	6	O9	Развој нових производа	7
S10	Основна претпоставка за развој предузећа које послује на тржишним основама	10	O10	Стабилност финансирања (на дужи временски рок)	7
S11	Добијање јасне слике о потрошачима	8			
S12	Утврђивање потреба потрошача и сходно томе креирање производа	8			
S13	Јасна тржишна оријентација предузећа	10			
S14	Предности је излазак у сусрет потребама професионалцима (риболовци, ловци и сл) али и хобистима и рекреативцима јер ЈП у шумарству су међу ректима која нуде домаћи производ и услуге	9			
S15	Испуњавање мисије да изађено у сусрет друштву и привреди	8			
S16	Усмеравање ка потребама купаца води ка развоју нових производа и услуга	8			
S17	Даља диверзификација портфолија активности које доносе новац	7			

Ид. Бр.	Слабости (Weakness)	оцена (1-10)	Ид. Бр.	Претње (Threat)	оцена (1-10)
W1	Тешкоће реалног планирања у нестабилним условима тржишта	8	T1	Нестабилност пословног окружења	8
W2	Недовољан кадровски капацитет за примену оваквог идеалнијег модела утврђивања потреба	9	T2	Непредвидљивост тржишта	9
W3	Доведено је у питање постојање заинтересованих	6	T3	Мала вероватноћа реалне процене дугорочног и стратешког опредељења за оваквом врстом опредељења	10
W4	да ли се брига о биодиверзитету може продати или наплатити	3	T4	Предузеће које је само себи сврха	10
W5	Воља оснивача да успостави јавна предузећа која послују на тржишним основама	10	T5	Затвореност потенцијалних потрошача и корисника, односно неспремност да разговарају о износу који су спремни да плате за одређене производе и услуге	8
W6	Потребна финансијска и техничка средства за утврђивање потреба потрошача и корисника	8	T6	Немогућност предузећа да одговори свим потребама потрошача и корисника	8
W7	Потребни стручни кадрови који би испитали претходно наведено	7	T7	Угрожавање малих и средњих предузећа, који можда не би издржали конкуренцију	8
W8	Законски оквири и политика владе РС на националном нивоу	10	T8	Неусаглашеног основне деланости предузећа са потребама купаца	7
W9	ЈП не смеју да буду сировинска база и да извозимо сировину	8			
W10	Непрепознатљивост мисије јавних предузећа у шумарству од сране друштва	9			

Извор: оригинал

Прилог 32. Биографија аутора

БИОГРАФИЈА

Зоран Подушка је рођен у Сремској Митровици, где је завршио основу и средњу школу, смер Шумарски техничар. Породичну традицију школовања на Универзитету у Београду, која датира од 1934. године, наставља на Шумарском факултету. Дипломирао је 2001. године на Катедри економике и организације шумарства. Након рада у привреди и републичким управним органима, 2006. године започиње рад на Институту за шумарство. Докторске академским студије похађа на Шумарском факултету на Катедри економике и организације шумарства. Учесник је више домаћих и међународних стручних и научно-истраживачких пројеката. Током студијских посета усавршавао се у области иновација у шумарству на политехничкој катедри, Пољопривредног факултета Савонија у Финској. У области иновација и предузетништва усавршавао се на бечком Универзитету за природне ресурсе у Аустрији. У области вредновања шумских екосистема, политичке екологије, статистике и шумарске биометрике, методологије научних истраживања усавршавао се у пројектним центрима Европског Шумарског Института у Фрајбургу у Немачкој и Вараждину у Хрватској. Проблематику међународног шумарства анализирао је током студијске посете Француском националном институту за истраживања у пољопривреди у Нансију. Резултате истраживања редовно публикује у домаћим и страним научним часописима. Учесник је домаћим и међународних научних и стручних конференција.

Посвећен је рекреацији у природи, активно се бави летњим и зимским спортовима.

Прилог 33. Изјава о ауторству

Образац 5.

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Име и презиме аутора

Зоран Подушка

Број индекса

15/2010

Изјављујем

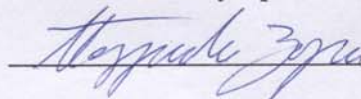
да је докторска дисертација под насловом

*Унапређење пословања у јавним предузећима шумарства и заштите природе у Србији,
кроз подстицање интрапредузетништва запослених*

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду, 09.01.2018.



Прилог 34. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Образац 6.

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ
ДОКТОРСКОГ РАДА**

Име и презиме аутора

Зоран Подушка

Број индекса

15/2010

Студијски програм

Шумарство-Економика и организација шумарства

Наслов рада

*Унапређење пословања у јавним предузећима шумарства и заштите природе у Србији,
кроз подстицање интрапредузетништва запослених*

Ментор

др Драган Нонић, редовни професор

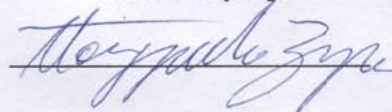
Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

У Београду, 09.01.2018.

Потпис аутора



Прилог 35. Изјава о коришћењу

Образац 7.

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом: *Унапређење пословања у јавним предузећима шумарства и заштите природе у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених*, која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

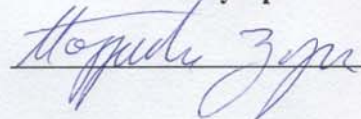
Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци. Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

У Београду, 02.04. 2018

Потпис аутора



1. Ауторство. - Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство – **некомерцијално – без прерада**. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прерада. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство – делити под истим условима. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.