

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ ШУМАРСКОГ ФАКУЛТЕТА

Предмет: Извештај Комисије за оцену израђене докторске дисертације дипл. инж. Зорана Подушке, под насловом: *„Унапређење пословања у јавним предузећима шумарства и заштите природе у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених”*

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ

1. Орган који је именовао (изабрао) комисију и датум:

Наставно-научно веће Шумарског факултета, Одлуком бр. 01-2/10, од 31.01.2018. године, именовало је Комисију за оцену израђене докторске дисертације дипл. инж. Зорана Подушке.

2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датум избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:

1. др Драган Нонић, редовни професор (ментор)

Ужа научна област: Шумарска политика, економика и организација шумарства и трговина шумским производима

Датум избора: 08.07.2015. године

Универзитет у Београду - Шумарски факултет

2. др Ненад Ранковић, редовни професор

Ужа научна област: Шумарска политика, економика и организација шумарства и трговина шумским производима

Датум избора: 15.03.2002. године

Универзитет у Београду - Шумарски факултет

3. др Нада Драговић, редовни професор

УНО: Ерозија и конзервација земљишта и вода

датум избора: 14.11.2011. године

Универзитета у Београду-Шумарског факултета

4. др Младен Чуданов, ванредни професор

УНО: Организација пословних система

Датум избора: 15.09.2015. године

Универзитета у Београду-Факултета организационих наука

5. др Јелена Недељковић, доцент

Ужа научна област: Шумарска политика, економика и организација шумарства и трговина шумским производима

Датум избора: 14.04.2016. године

Универзитет у Београду-Шумарски факултет

II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

1. **Име, име једног родитеља, презиме**
Зоран, Бранислав, Подушка
2. **Датум и место рођења, општина, држава**
13.07.1974. године, Београд, Србија
3. **Датум одбране, место и назив магистарске тезе/мастер рада:**
—
4. **Научна област из које је стечено академско звање магистра наука/мастера:**
—

III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

„Унапређење пословања у јавним предузећима шумарства и заштите природе у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених“

IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Докторска дисертација дипл. инж. Зорана Подушке, под насловом: *„Унапређење пословања у јавним предузећима шумарства и заштите природе у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених“* обухвата укупно 291 страну, од којих је 244 стране текста, 46 страна прилога (у оквиру којих су 4 стране на којима се налазе биографија кандидата, изјава о ауторству, изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и изјава о коришћењу).

На почетку рада су дате насловне стране на српском и енглеском језику, информације о ментору и члановима комисије, кључне документационе информације, резиме на српском и енглеском језику, са кључним речима, садржај, као и пописи скраћеница, табела, прегледа, графикона, дијаграма, шема и прилога.

Докторска дисертација садржи 61 табелу, 11 прегледа, 33 графикона, 1 дијаграм, 9 шема и 35 прилога.

Списак коришћене домаће и иностране литературе обухвата 192 библиографске јединица.

Докторска дисертација обухвата 10 поглавља, која чине засебне и логички повезане целине:

1. Увод.....	1-14. стр.
2. Методе истраживања, прикупљање и обрада података	15-34. стр.
3. Теоријске основе и преглед досадашњих истраживања	35-89. стр.
4. Организација предузећа за газдовање државним шумама и оквири њиховог пословања у Србији	90-99. стр.
5. Резултати истраживања.....	100-171. стр.
6. Концептуални модел унапређења пословања.....	172-201. стр.
7. Дискусија	202-217. стр.
9. Закључци	218-233. стр.
10. Литература.....	234-244. стр.
11. Прилози	245-291. стр.

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

1. Увод (1-14. стр.)

У уводу кандидат истиче да интрапредузелништво представља стручни и практични феномен за постизање организационе климе која утиче на унапређење пословања у, углавном, великим предузећима. Кандидат указује да је интрапредузелништво глобални и мултидисциплинарни феномен који је крајем XX века, понуђен као одговор за проблеме унапређења пословања великих и јавних предузећа. Интрапредузелништво се још назива и корпоративно предузелништво, а обједињује предузелничке напоре запослених кроз подршку руководства у одговарајућој организационој клими, која подстиче предузелничко деловање запослених. Интрапредузелништво је млада научна дисциплина, која није довољно теоријски и појмовно разграничена у односу на (индивидуално) предузелништво. Сматра се под-дисциплином предузелништва и представља начин да велика предузећа унапреде своје пословања¹.

Кандидат истиче да савремена схватања унапређења пословања јавних предузећа (ЈП) подразумевају одређене реформе које, ипак, не треба увек да иду у правцу нужне приватизације и уситњавања предузећа, већ их је могуће спровести и подстицајем интрапредузелништва запослених.

Поглавље Увод се састоји од четири потпоглавља:

- 1.1. Дефинисање проблема истраживања
- 1.2. Циљ, сврха и предмет истраживања
- 1.3. Хипотезе истраживања
- 1.4. Територијално и временско одређење истраживања

У потпоглављу **1.1. Дефинисање проблема истраживања** кандидат је анализирао актуелно пословање јавних предузећа за газдовање државним шумама и управљање заштићеним подручјима, која се у дисертацији називају „јавна предузећа шумарства и заштите природе“ (ЈПШЗП). На основу анализе пословања ЈПШЗП, кандидат указује да предузећа којима је поверен циљ обезбеђивања мултифункционалног газдовања шумским ресурсима, имају и обавезу повећања продуктивности максималним и рационалним коришћењем укупног производног потенцијала шумских подручја, који подразумева дрво, недрвне шумске производе и одрживо коришћење општекорисних функција шума. Истиче се, да таква предузећа не могу да обављају само профитабилне делатности, већ морају да обезбеде и производе и услуге који, често, немају тржишну вредност.

Кандидат је исправно уочио недостатке у организацији и пословању ЈПШЗП, као и чињеницу да се перспектива унапређења пословања ЈПШЗП, до сада, није базирала на истраживањима интрапредузелништва запослених. Као разлоге за то, наводи да се, традиционално, сматрало да предузелништво у некадашњим великим државним предузећима у суштини и није постојало, или је било тешко препознатљиво. Традиционални начин организације ЈПШЗП, који се карактерише великим бројем радних јединица и хијерархијских нивоа са гломазном администрацијом, није уопште био погодан тло за развој предузелничке иницијативе запослених.

У складу са тако анализираним условима пословања ЈПШЗП, кандидат правилно дефинише проблем истраживања, кроз унапређење пословања ЈПШЗП усклађивањем организационих елемената који утичу на испољавање и подстицај интрапредузелништва запослених. Овим је указано на проблем који, до сада, није истраживан у погледу ЈПШЗП, а тиче се могућности усклађивања организационих елемената који подстичу запослене да доприносе у новим пословима и пројектима, предлагају нове пословне делатности и активности и да унапређују постојеће.

¹ Први покушаји развоја интрапредузелништва у шумарству, везују се за 1994. годину и пројекте унапређења пословања у Америчкој државној шумарској агенцији, што је пет година касније омогућило 1,8 пута већу продуктивност запослених у односу на сличне Владине институције.

У потпоглављу **1.2. Циљ, сврха и предмет истраживања**, кандидат је дефинисао пет циљева истраживања, везаних за утврђивање:

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

У складу са овако формулисаним циљевима, сврха истраживања је да се предложи организационе промене и пословни модели, у циљу подстицања интрапредузетништва и унапређења пословања ЈПШЗП.

Кандидат наводи да предмет истраживања представљају:

- процес стварања погодног окружења за интрапредузетништво (подршка руководства, награђивање запослених, радна аутономија, 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.

У потпоглављу **1.3. Хипотезе истраживања**, на основу дефинисаног проблема и одређеног предмета истраживања, а у складу са циљевима и сврхом истраживања, постављене су три посебне и две појединачне хипотезе:

Посебна хипотеза X_1 гласи:

X_1 : Могуће је предвидети међусобни утицај организационих елементе 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: Постоји утицај на ставове запослених о спремности ка прихватању пословног ризика.

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

Посебна хипотеза X_3 гласи:

X_3 : Постоји повезаност између организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених.

У потпоглављу **1.4. Територијално и временско одређење истраживања**, наводи се да је истраживање, у територијалном смислу, било везано за територију Републике Србије (без АП Косова и Метохије и Војводине), а у оквиру пет шумских области које обухватају 17 шумских подручја и територије три национална парка.

У односу на временско одређење, истраживање је спроведено у оквиру три основне фазе, у периоду од октобра 2010. до марта 2017. године.

2. Методе истраживања, прикупљање и обрада података (15-34. стр.)

Поглавље Методе истраживања, прикупљање и обрада података се састоји од три потпоглавља:

2.1. Научне методе истраживања

2.2. Истраживачке технике

2.3. Прикупљање и обрада података

У потпоглављу **2.1. Научне методе**, образлажу се научно-истраживачке методе, које су примењене током истраживања. Коришћене су следеће научне методе:

- опште (статистичка и моделовање);
- основне (компаративна);
- посебне (анализа и синтеза, генерализација, индукција и дедукција).

У потпоглављу **2.2. Истраживачке технике**, анализирају се примењене технике истраживања. Примењене су две технике испитивања:

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

У потпоглављу **2.3. Прикупљање и обрада података**, дат је опис начина прикупљања и обраде података истраживања. Кандидат се позива на шему где је детаљно представљен процес прикупљања и обраде података, што је, затим, и описано у два наредна потпоглавља.

У потпоглављу 2.3.1. Прикупљање података наводи се, да су током истраживања прикупљени примарни и секундарни подаци.

Примарни подаци су прикупљени анкетним упитником за запослене у ЈПШЗП и путем обрасца за вођење интервјуа са експертима и доносиоцима одлука у сектору шумарства и заштите природе. Секундарни подаци су прикупљени из доступне научне и стручне грађе у области истраживања, коју су чинили стратешки и законодавни документи, информатори о пословању, програми и планови пословања, званичне интернет странице и стручни и научни часописи у којима су публиковани резултати пословања ЈПШЗП.

Прикупљање података анкетним упитником обухватило је дефинисање популације и избор узорка. Узорак су чинили запослени у ЈПШЗП и одабрани су ланчаним узорковањем, односно на основу препоруке руководиоца, уз поштовање принципа методе „снежне кугле“. Кандидат истиче да је на такав начин анкетирано 137 запослених, за 50 радних дана у периоду од 15 месеци (од 10.07.2014. до 08.10.2015. год.). Учешће испитаника према припадности шумским областима представљена је табеларно, а динамика прикупљања података графички.

Кандидат наводи да су интервјуи са експертима и доносиоцима одлука у сектору шумарства вођени током девет радних дана, у периоду од два месеца (од 02.02.2017. до 17.03.2017. год.). Интервјуисано је 10 експерата и доносилаца одлука.

Попис експерата и доносилаца одлука и динамика прикупљања података, представљени су табелатно и графички у оквиру текста дисертације и прилога.

Анкетни упитници и обрасци за вођење интервјуа који су коришћени у истраживању, дати су у оквиру прилога.

У потпоглављу 2.3.2. Обрада података, детаљно су описани начин припреме и обраде прикупљених података. Наводи се да су коришћени *Microsoft Excel* и *Microsoft Word*, а за *IBM*-ов програм за статистичку обраду података (*SPSS*), приказују и све команде које су коришћене приликом припреме података и статистичке обраде података.

Примењени начини припреме података омогућили су кодирање прикупљених података, сортирање и проверу тачности унетих података.

Након припреме, кандидат је формирао базу података и применио одабране статистичке анализе:

- фреквенцијска анализа и дескриптивна статистика;
- тест поузданости мерних скала - Кронбахов алфа тест;
- тест нормалности расподеле података;
- тестови разлика између две и више независних група испитаника;
- корелациона анализа;
- бинарна логистичка регресиона анализа;
- вишеструка линеарна регресиона анализа;
- факторска анализа.

Примењени начини обраде података, базирани су на превођењу (кодирању) ставова испитаника у бројчане. Овакав начин приказивања података омогућио је математичке операције са изворним подацима. Изабране статистичке анализе су у функцији описивања узорка, тестирања поузданости мерних скала и извођења статистичких тестова који су коришћени за оцену постављених хипотеза.

Фреквенцијска анализа и дескриптивна статистика коришћени су за анализу свих променљивих. Свака променљива је представљена учесталošћу, учешћем, аритметичком средином, модом, медијаном, минималном вредношћу, максималном вредношћу и стандардном девијацијом.

Као тест поузданости мерних скала, кандидат је користио Кронбахов алфа тест. Током припреме и обраде података, овај тест је подразумевао формирање подскала, односно коришћење више питања и тврдњи (сета питања), приликом мерења ставова испитаника о одређеном проблему. Овако формиране подскеале биле су основа за утврђивање нормалности расподеле података, као и за корелационе и регресионе анализе.

Нормалности расподеле података, тестиране су Колмогоров-Смирновљевим тестом са Лилиефирсофом корекцијом значајности. Након теста поузданости мерних скала и теста нормалности расподеле података, кандидат је за одабране варијабле применио одговарајуће статистичке анализе.

За тестове разлика између два и више независних група испитаника коришћен је Ман-Витнијев и Крускал-Волисов тест. Повезаност између одабраних варијабли тестиране су корелационим анализама.

За тестирање утицаја између одабраних варијабли кандидат је израдио регресионе моделе које је тестирао бинарном логистичком регресионом анализом и вишеструком линеарном регресионом анализом.

Факторска анализа је употребљена за смањивање броја варијабли у коначној анализи погодности одабраних варијабли (организационе климе) за интрапредузетништво запослених у циљу унапређења пословања предузећа. Овом анализом је утврђена веза између испитиваних варијабли, које нису биле уочљиве током корелационих и регресионих анализа.

3. Теоријске основе и преглед досадашњих истраживања (34-89. стр.)

У оквиру овог поглавља кандидат образлаже примењену ситуациону теорију, која обухвата третирање организационих проблема са становишта да је свако предузеће по својој структури и динамици јединствено. Истиче се да је предност ситуационе теорије у супротстављању претходним (универзалистичким) теоријама, које су подразумевале да постоји једна (најбоља) форма организовања, углавном базирана на хијерархији, ауторитету и бирократској организацији. 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 догађајима.

Поглавље се састоји од седам потпоглавља:

- 3.1. Концептуални оквир истраживања
- 3.2. Преглед досадашњих истраживања
- 3.3. Феномен интрапредузетништва
- 3.4. Развој метода и техника за истраживање интрапредузетништва
- 3.5. Карактеристике јавних предузећа
- 3.6. Финансијски механизми за обезбеђивање производа и услуга јавних предузећа
- 3.7. Унапређење пословања предузећа

У потпоглављу **3.1. Концептуални оквир истраживања**, кандидат је графички приказао и текстуално образложио факторе и променљиве који су коришћени у истраживању. Приказани концептуални оквир заснован је на схватањима да интрапредузетништво представља стратешку оријентацију предузећа, чији је очекивани резултат унапређење (стратегије) пословања путем понуде нових или побољшања постојећих производа и услуга. Оваква схватања кандидат је модификовао са показатељима основних карактеристика ЈП у Србији.

Поред тога, саставни део концептуалног оквира су и елементи који представљају предлог практичне примене модела унапређења пословања ЈПШЗП, кроз подстицај интрапредузетништва запослених. Овако приказан концептуални оквир истраживања правилно повезује феномен интрапредузетништва са савременим моделима унапређења пословања предузећа. 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. Он, такође, омогућава да се одабране теоријске основе примене на феномен интрапредузетништва и да се, на основу резултата истраживања, предложе модели за унапређење пословања ЈПШЗП. Предложени модел има карактеристике шаблона и процесног модела идеализованог на основу резултата истраживања. Кандидат га у дисертацији назива концептуални модел унапређења пословања.

Потпоглавље **3.2. Преглед досадашњих истраживања**, обухвата два потпоглавља:

- 3.2.1. Историјски преглед развоја предузетништва
- 3.2.2. Анализа литературе о предузетништву.

У оквиру њих се разматра феномен интрапредузетништва и даје преглед досадашњих истраживања о карактеристикама ЈП са посебним освртом на ЈПШЗП. Преглед досадашњих истраживања заокружен је анализом модела који доприносе унапређењу пословања предузећа.

У оквиру историјског развоја предузетништва, даје се хронолошки преглед развоја појма предузетништво од XII века, као и значење термина предузетништво и предузетник. На основу прегледа историјског развоја предузетништва, указује се да се на предузетништво различито гледало, током времена и у различитим окружењима. Уочљиве су разлике и сличности у приступу предузетништву, чије разјашњење представља основу за разумевање улоге предузетника.

Кроз анализу литературе о предузетништву, указује се да је предузетништво област науке која се нагло развија у последњих 50 година. Оваква анализа се документује резултатима претраге која је обухватила научну литературу објављену у периоду од 1958. до 2016. године.

С обзиром на заступљеност термина „предузетништво“ у научним дисциплинама, указује се да је предузетништво мултидисциплинарни концепт. У складу са мултидисциплинарним карактером предузетништва, кандидат издваја два типа, која се разликују у односу на појавни облик. Први је независно (индивидуално) предузетништво, а други је интрапредузетништво или корпоративно предузетништво. Кандидат даје упоредни приказ карактеристика индивидуалних предузетника и интрапредузетника, кроз: личне карактеристике, вештине, посвећеност послу, начин одлучивања, начин решавања проблема, начин избегавања неуспеха и грешака, однос према пословном окружењу, однос према ризику пословања, и друго.

У потпоглављу **3.3. Феномен интрапредузетништва**, кандидат наводи да је интрапредузетништво настало на основама индивидуалног предузетништва, које је било усмерено на пословне карактеристике појединаца, али није обухватало већ постојећа нити велика предузећа.

Указује се да је феномен интрапредузетништва, термилошки, први пут увео Пинчо, који тврди да је поглед на интрапредузетништво повезан са изучавањем шумарства, јер је идеја интрапредузетништва базирана на привржености јавним добрима, природи и животној средини, и неслагању са концентрацијом богатства и моћи.

Кандидат користи дефиницију да је интрапредузетништво 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.

У критичком осврту на дефиницију се примећује да садржи и контрадикторности, јер се чини да предузетници и велика предузећа не иду заједно, мада су потребни једни другима. Разлози за то су, што су предузетницима потребни ресурси које поседују велика предузећа, а велика предузећа требају њихове пословне идеје. Ипак предузетник тражи слободу у раду, што је у супротности са организацијом великих предузећа која, обично, дају мало простора за самосталност. Управо таква дефиниција са својим специфичностима открива суштину интрапредузетништва које зависи од усаглашености организационих елемената и повољне климе у предузећу, а утиче на пословање предузећа увођењем нових и унапређењем постојећих делатности.

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 усмеравамо стратешким опредељењем предузећа ка унапређењу производа и услуга унутар постојећих компетенција, са циљем освајања нових тржишта и унапређења пословања.

У потпоглављу **3.4. Развој метода и техника за истраживање интрапредузетништва**, анализира се хронолошки развој метода и техника истраживања интрапредузетништва и даје критички осврт на изабран метод и технику истраживања. Указује се да је интрапредузетништво могуће истражити у ЈПШЗП, на основу прилагођавања варијабли и анкетног упитника, као технике прикупљања емпиријских података, условима пословања у сектору шумарства у Србији.

4. Организација предузећа за газдовање државним шумама и оквири њиховог пословања у Србији (90-99. стр.)

Поглавље Организација предузећа за газдовање државним шумама и оквири њиховог пословања у Србији се састоји од једног потпоглавља.

У потпоглављу **4.1. Организација предузећа за газдовање државним шумама у Србији** даје се преглед корисника државних шума:

- осам ЈП;
- Шумарски факултет Универзитета у Београду;
- друге (углавном, водопривредне и пољопривредне) организације.

Такође, наводи се и попис површина којима газдују, према већ установљеним наменским целинама, које су одлучујући чинилац приликом избора пословних делатности и активности ЈПШЗП.

У оквиру овог потпоглавља, даје се и засебна анализа стратешких и законодавних елемената (оквира) организације и пословања ЈПШЗП.

5. Резултати истраживања (100-171. стр.)

Ово поглавље је најобимније у дисертацији и у њему су, на јасан и прегледан начин, представљени резултати истраживања.

Резултати су представљени табелама, графиконима и шемама кроз 14 потпоглавља:

- 5.1. Поузданост мерних скала
- 5.2. Демографске карактеристике испитаника
- 5.3. Ставови испитаника о значају пословних делатности и активности на могућности унапређење пословања јавних предузећа шумарства и заштите природе
- 5.4. Ставови испитаника о организационим елементима
- 5.5. Процена потреба за професионалном обуком
- 5.6. Ставови о утицају пословног окружења
- 5.7. Ставови о размени и квалитету информација
- 5.8. Предузетнички ставови и мотиви запослених
- 5.9. Ставови о подршци руководства предузетништву
- 5.10. Ставови о радној аутономији запослених
- 5.11. Ставови о награђивању запослених
- 5.12. Ставови о расположивости времена потребног за обављање радних задатака
- 5.13. Повезаност организационих елемената
- 5.14. Анализа међусобног утицаја организационих елемената

У потпоглављу **5.1. Поузданост мерних скала**, кандидат је спровео Кронбахов алфа тест и утврдио добру поузданост анкетног упитника као технике прикупљања података. Свака одабрана варијабла, која је представљена одговарајућом подскалом, додатно је тестирана на поузданост. Добра поузданост утврђена је за варијабле: „Значај пословних делатности и активности“ и „Подршка руководства предузетништву“. Прихватљива поузданост утврђена је за варијабле „Размена и квалитет информација“, „Награђивање запослених“ и „Расположивост радног времена“. Нешто слабија поузданост утврђена је за варијабле „Предузетнички ставови и мотиви запослених“, „Пословно окружење“ и „Потребе за професионалном обуком“, а најслабија поузданост за варијаблу „Радна аутономија запослених“. Најслабија поузданост може да укаже да запослени нису искусили спремност руководства да толерише неуспех, да покаже флексибилност и ослободи запослене претеране контроле, што је основна карактеристика радне аутономије.

Поред теста поузданости, представљени су и резултати теста нормалности. За већину података није утврђена нормална расподела, што је утицало на избор статистичких непараметријских тестова.

У потпоглављу **5.2. Демографске карактеристике испитаника**, кандидат је табеларно и графички представио учесталост и учешће испитаника, према: полу, годинама старости, укупној дужини радног стажа и дужини радног искуства на тренутној позицији. Утврђено је да је највеће учешће мушкараца са 74%, просечна старост испитаника је 44,39 година, просечна дужина радног стажа 16,48 година, а просечна дужина радног искуства на тренутној позицији је 9,58 година.

У поглављу **5.3. Ставови испитаника о значају пословних делатности и активности**, кандидат је утврдио да запослени различито вреднују пословне делатности и активности у смислу пословних шанси које могу да унапреде пословање предузећа. На основу просечног става, утврђено је да постоје високо и ниско вредноване пословне делатности и активности. Најбоље вреднована делатност је производња и производи од дрвета, а најслабије су вредновани послови са некретнинама. Приликом процене значаја пословних делатности у обзир су узети и најчешћи ставови испитаника.

На основу тако представљених резултата, кандидат је утврдио да се ставови запослених могу тумачити као тежња да се пословање предузећа ослони на производне и услужне активности које су уско везане за основну делатност ЛПШЗП (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 са некретнинама.

У потпоглављу **5.4. Ставови испитаника о организационим елементима**, кандидат прво набраја одабране организационе елементе и дефинише делове анкетног упитника према коме су прикупљени ставови испитаника. Указује се да ставови испитаника о појединачном организационом елементу, прикупљени на основу више питања и тврдњи, обухватају:

- потребе за професионалном обуком (6 питања);
- пословно окружење (8 питања);
- размену и квалитет информација (7 питања);
- предузетничке ставове и мотиве запослених (5 питања);
- подршку руководства предузетништву (10 питања);
- радну аутономију запослених (7 питања);
- систем награђивања запослених (7 питања);
- расположивост радног времена (3 питања).

У оквиру потпоглавља у наставку су табеларно и графички представљени и анализирани резултати за сваки одабрани организациони елемент.

У потпоглављу **5.5. Процена потреба за професионалном обуком**, истиче се да је запосленима најпотребнија професионална обука из области којом се баве у оквиру својих радних задатака. Најмање потребе су им за обуком у раду са компјутерима и компјутерским програмима.

У потпоглављу **5.6. Ставови о утицају пословног окружења**, наводи се да испитаници сматрају, да на пословање предузећа највећи утицај има политика и политичке организације, уз образовне и научно-истраживачке институције. Најслабији утицај утврђен је за међународне пројекте, невладине организације и локалне самоуправе.

У потпоглављу **5.7. Ставови о размени и квалитету информација**, указује се да су најбоље вредноване усмене информације којима се преносе искуства међу колегама, а најслабије су вредноване информације добијене путем и-мејла.

У потпоглављу **5.8. Предузетнички ставови и мотиви запослених**, наводи се да већина испитанка (87,7%), исказује позитивне предузетничке ставове. Запослени исказују спремност да учествују у новим пословима и пројектима, као и спремност за преузимање ризика пословања, што су позитивне предузетничке карактеристике. Они очекују да пословну шансу треба прво да препозна руководство предузећа, као и да приликом започињања нових послова и пројеката предузеће треба да преузме сав ризик. При томе су најмање спремни на индивидуалну иницијативу код предлагања нових послова или пројеката. Овакви ставови су очекивани, са аспекта интрапредузетништва у ЈПШЗП, јер руководство делегира, а запослени извршавају послове. Утврђен је и утицај на предузетничке ставове и мотиве, на спремност запослених ка преузимању пословног ризика и на спремност запослених за учешће у новим пословима и пројектима. Године старости утичу на предузетничке ставове и мотиве запослених, тако што су запослени старији, расту и шансе да ће изразити негативан предузетнички став. За сваку годину старости, опада шанса да запослени искажу позитиван став према учествовању у новим пословима и пројектима, тако да су млађи мушкарци који похађају семинаре професионалне обуке, спремнији да у њима учествују.

У потпоглављу **5.9. Ставови о подршци руководства предузетништву**, указује се да у предузећу преовлађују правила и процедуре којих су запослени обавезни да се придржавају у свакодневном раду. Начин делегирања послова и недостатак синергије међу запосленима у развоју и прихватању нових идеја, не доприноси интрапредузетништву.

У потпоглављу **5.10. Ставови о радној аутономији запослених**, наводи се да стандардизација као вид контроле рада запослених има највећи утицај на радну аутономију испитаника. Примена стандарда и обимне радне процедуре не доприноси интрапредузетништву запослених, мада у ЈПШЗП не морају нужно да ограничавају интрапредузетништво, јер поштовање стандарда у шумарству може да допринесе бољем квалитету производа и препознатљивости услуга. Брзина доношења одлука, као део радне аутономије запослених, најслабије је оцењена. У просеку је потребно око 70 дана да се усвоји одлука, а најчешће 30.

У потпоглављу **5.11. Ставови о награђивању запослених**, истиче се став запослених да не очекују награду у складу са уложеним трудом, јер награђивање изостаје за испитанике који се залажу и који предлажу нове идеје. Анализирани ставови указују да су испитаници задовољни својим послом, што несумњиво представља одређену врсту награде. Међутим, сви остали системи награђивања су недовољни или неповољни за стварање одговарајуће организационе климе која позитивно утиче на интрапредузетништво запослених.

У потпоглављу **5.12. Ставови о расположивости радног времена**, указује се да запослени врло добро владају временом за испуњавање пословних обавеза, али да приликом планирања времена за решавање проблема, треба у обзир узети и удаљеност од посла.

У потпоглављу **5.13. Повезаност организационих елемената** приказана је у корелационој матрици. Према веома прецизној Реомир-Орфаловој скали, утврђене су позитивне и негативне повезаности између организационих елемената. Јака међусобна повезаност између система награђивања запослених, радне аутономије и подршке руководства предузетништву, карактеристичне су за опажену интрапредузетничку климу. Са друге стране, постојећа ситуација са професионалном обуком запослених и њена повезаност са подршком руководства, нису погодни за подстицај интрапредузетништва.

У потпоглављу **5.14. Анализа међусобног утицаја организационих елемената** урађена је вишеструком линеарном регресионом анализом. Приликом избора броја независних варијабли поштована је препорука Табачника и Фидела, чиме се оправдава употреба седам независних варијабли у вишеструком регресионом моделу. Међусобни утицаји указују на то да ће, ако се подстакне подршка руководства, то повољно утицати на систем награђивања, радну аутономију и доступност и квалитет информација. На основу тога, може се закључити да су запослени, у великој мери, ослоњени на подршку руководства. Негативни међусобни утицаји утврђени су између подршке руководства и потребе за професионалном обуком запослених, доступности и квалитета информација и награђивања запослених, као и расположивост радног времена и пословног окружење. То се може објаснити великим учешћем запослених који нису били у прилици да похађају семинаре професионалне обуке, као и тиме да је систем награђивања неодговарајући и да су испитаници усмерени на међусобну усмену размену информација, што указује да постоји недовољна доступност информација. 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, односно, исказују став да, уколико испуне захтеве свих, могу да дођу у ситуацију да не испуне ни једну радну обавезу из редовног пословања. Овако представљене међусобне повезаности и утицаји међу организационим елементима чинили су саставни део, односно модул концептуалног модела унапређења пословања.

6. Концептуални модел унапређења пословања (172-201. стр.)

Ово поглавље представља разматрање предлога и могућности практичне примене резултата истраживања. Састоји се од „Предлога модела за унапређење пословања ЈПШЗП у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених“, као и процеса практичне примене.

Креирање концептуалног модела унапређења пословања, представљено је и анализирано кроз следећа потпоглавља:

6.1. Постојећи модела интрапредузетништва запослених

6.1.1. Коначна идентификација организационих елемената који утичу на интрапредузетништво запослених

6.1.2. Идентификација модула (градивних блокова) концептуалног модела

6.1.3. Експертска оцена функционалности и практичне применљивости концептуалног модела

6.1.4. Могућности за практичну примену концептуалног модела

Потпоглавље **6.1. Постојећи модел интрапредузетништва запослених**, представља постојеће (опажено) стање интрапредузетништва, а изведен је на основу тумачења резултата истраживања. Графички је приказан на шеми и састоји се из два дела:

- међусобна усаглашеност организационих елемената;
- избор пословних делатности и активност ЈПШЗП.

Међусобна усаглашеност организационих елемената изведена је на основу тумачења резултата корелационе анализе и вишеструке регресионе анализе. 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).

С обзиром на велики број међусобних, позитивних и негативних, веза и утицаја између организационих елемената, који одређују интрапредузетничку климу, утврђених корелационом и регресионим анализама, као и обим питања и исказа који су испитаници вредновали (71 питање), кандидат је увео додатну анализу у циљу коначне идентификације организационих елемената и избора главних фактора који утичу на интрапредузетништво запослених. Коришћена је факторска анализа, која омогућава да се из мноштва података издвоје они којима испитаници дају заједнички значај и смисао. На тај начин, утврђене су новооткривене везе између испитиваних варијабли, које нису биле уочљиве током корелационих и регресионих анализа.

Резултати факторске анализе су коришћени за дефинисање организационих елемената у „Предлогу модела за унапређења пословања ЈПШЗП у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених“, односно у изради концептуалног модела унапређења пословања.

Издвојена су три фактора који дефинишу организационе елементе:

1. предузетнички потенцијал, креативност и идеје запослених;
2. професионална обука и интензивно коришћење информација;
3. расположивост радног времена и погодност пословног окружења.

Ова три фактора сврстани су у централни модул концептуалног модела унапређења пословања предузећа, који је назван „усаглашеност организационих елемената“. Преостала три модула су:

1. стратешка оријентација ЈПШЗП ка мултифункционалном коришћењу ресурса;
2. финансијски механизми;
3. идентификација и утврђивање потреба потрошача и корисника.

Сви модули су добијени анализом и тумачењем резултата истраживања. Овако израђен концептуални модел 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 (запослених).

У циљу оцена функционалности и практичне применљивости концептуалног модела унапређења пословања у потпоглављу 6.1.3. урађена је анализа ставова експерата из сектора шумарства и заштите природе. Анализа је спроведена АВОТ методом, која представља хибридную SWOT анализу. Десет експерата и доносилаца одлука из шест институција у сектору шумарства дало је највише позитивних оцена за модул стратешка оријентација предузећа, следи модул финансијски механизми, па усклађивање организационих елемената и идентификација и утврђивања потреба потрошача и корисника.

У потпоглављу 6.1.4. дата је анализа могућности за практичну примену концептуалног модела унапређења пословања. Анализа је заснована на тумачењу експертских оцена и има за циљ да се применом интрапредузетништва запослених креирају нови пословни подухвати.

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, па је било неопходно предложити могућности за практичну примену. Приликом израде предлога могућности за практичну примену концептуалног модела кандидат је узео у обзир ставове запослених, ставове експерата и доносилаца одлука, мисију и визију пословања ЈПШЗП, а све на основу претпоставки ситуационе теорије и савремених модела унапређења пословања предузећа.

На основу тога, кандидат је предложио два алтернативна облика практичне примене концептуалног модела. Први алтернативи облик назвао је „ДРВО“, и дао је предлог примене 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 назвао је опште-корисни производи и услуге (скраћено „ОКУП“), који је применљив 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.

Процес практичне примене алтернативних облика, обавља се кроз следеће фазе:

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

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 бесплатно или по симболичним ценама, потребно је проценити колику је корист пројекат донео корисницима и потрошачима.

7. Дискусија (202-217. стр.)

У овом поглављу, кандидат на прегледан начин повезује и упоређује своје резултате са резултатима бројних домаћих и страних истраживања, фокусирајући се притом на истраживањима:

- пословних делатности и активности у сектору шумарства,
- предузетништва у шумарству и интрапредузетништву,
- организационих аспеката и модела унапређења пословања.

У том смислу, поглавље Дискусија се састоји од четири потпоглавља:

- 7.1. Пословне делатности и активности
- 7.2. Предузетнички ставови и мотиви запослених
- 7.3. Погодност организационе климе за подстицај интрапредузетништва запослених
- 7.4. Могућности унапређења пословања кроз подстицање интрапредузетништва запослених

Користећи бројне домаће и иностране литературне изворе, кандидат дискутује о резултатима својих истраживања и указује на сличности и разлике у односу на резултате до којих су дошли други аутори.

8. Закључци (218-233. стр.)

У овом поглављу кандидат систематизовано износи најважније закључке до којих се дошло у дисертацији.

Поглавље Закључци се састоји од четири потпоглавља:

8.1. Основни закључци

8.2. Закључци о концептуалном моделу унапређење пословања

8.3. Оцена хипотеза

8.4. Препоруке за практичну примену концептуалног модела унапређења пословања

8.5. Правци будућих истраживања

У потпоглављу **8.1. Основни закључци**, таксативно су наведени основни закључци до којих се дошло у овом истраживању. Истиче се да је најзначајнија делатност ЛПШЗП производња дрвета. При томе, запослени исказују ставове на основу којих се може закључити да и остале делатности и активност могу, у одређеној мери, да унапреде пословање предузећа. Поред тога, 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. Кандидат истиче и половично учешће запослених на семинарима професионалне обуке, што не представља добру основу за развој интрапредузетништва. Указује се и да се запослени у ЛПШЗП нису срели са интрапредузетничким моделом пословања, али да је могуће дефинисати организационе елементе и предвидети њихов утицај на интрапредузетништво запослених.

У потпоглављу **8.2. Закључци о концептуалном моделу унапређење пословања**, кандидат истиче концептуални модел унапређења пословања који је израђен на основу резултата истраживања, а подразумева два алтернативна облика практичне примене.

Тумачењем свих резултата и извођење главних закључака упућује да правилно схватање интрапредузетништва не подразумева само велика и производна предузећа. Кандидат закључује да оно постаје и саставни део науке², за шта полазна основа може бити нађења у израђеном концептуалном моделу.

У потпоглављу **8.3. Оцена хипотеза** дају се оцене постављених хипотеза. Посебна хипотеза X_1 , затим посебна хипотеза X_2 (са припадајућим појединачним хипотезама $X_{2/a}$ и $X_{2/6}$), као и посебна хипотеза X_3 су доказане.

У потпоглављу **8.4. Препоруке за практичну примену концептуалног модела**, истиче се да се концептуални модел састоји од модула и процесног дела. У циљу унапређења потребно је следити процесни део уважавајући карактеристике модула. Сваки део процесног модела и препоручена интеракција са модулима дата је у главним цртама.

У потпоглављу **8.5. Правци будућих истраживања**, кандидат предлаже да будућа истраживања треба фокусирати на тестирање метода и техника за истраживање интрапредузетништва у сектору шумарства, на већем узорку и у току дужег временског периода. Поред тога, потребно је истраживање националног иновационог система у Србији, са аспекта предузећа у сектору шумарства. Такође, потребно је истражити могућности алтернативних модела управљања шумским екосистемима, уз процену и вредновање нетржишних производа и услуга из шумских екосистема.

² Кандидат указује да, на основу Правилника о поступку, начину вредновања и квантитативном исказивању научноистраживачких резултата истраживача у Србији, тимови научника су 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.

9. Литература (234-244. стр.)

У овом поглављу кандидат даје списак цитиране литературе који обухвата 163 домаћа и инострана литературна извора. Коришћени литературни извори су правилно одабрани, у складу са проблемом истраживања, савремени су и повезани са проучаваном проблематиком.

10. Прилози (245-291. стр.)

У овом поглављу су дати табеларни прикази, картографски приказ територије истраживања, анкетни упитник за запослене у ЈПШЗП, образац за вођење интервјуа са експертима и доносиоцима одлука у сектору шумарства, фотодокументација са теренских истраживања, као и други прилози, структурирани у складу са материјом изложеном у претходним поглављима.

VI ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Наведени закључци су исправно формулисани и произилазе из анализе резултата истраживања, пратећи њихову структуру:

- унапређење пословања ЈПШЗП у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених је сложен, стратешки процес, под утицајима 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;
- за унапређење пословања значајан је правилан избор пословних делатности и активности;
- запослени теже ка уској специјализацији, што је очекивано од инжењера у традиционалним привредном гранама као што је шумарство, али је неопходно обезбедити савремене технологије како би се подстакло интрапредузетништво;
- ЈПШЗП су под великим утицајем државе, као власника ресурса којима они газдују, односно, „послодавца“ у чијем интересу и креирају своје пословне активности;
- државна регулација може, у највећој мери, да обезбеди одрживост и трајност производа и услуга из шумских екосистема, односно јавних добара;
- предузетничке карактеристике запослених, представљају добру основу за унапређење пословања на основама интрапредузетништва запослених;
- запослени у ЈПШЗП се, још увек, нису срели са интрапредузетничким моделом унапређења пословања;
- могуће је дефинисати организационе елементе и предвидети њихов утицај на интрапредузетништво запослених у ЈПШЗП;
- правилна примене алтернативних облика концептуалног модела има за циљ увођење нових или унапређење постојећих пословних делатности и активности;
- практична примена захтева одабир пројектног тима и погодне локације на којима ће се одвијати;
- крајњи циљ подстицања интрапредузетништва је обезбеђивање нових или унапређење постојећих пословних делатности и активности, пословних процедура, производа и услуга, што је од посебно значајно за шумарство, где су многе услуге „нематеријалне“ и не могу се вредновати на тржишту.

VII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Докторска дисертација је написана јасним и језички коректним стилем. Подела материје по поглављима и потпоглављима има јасну структуру. Резултати истраживања су приказани прегледно, разумљиво и систематично, уз коришћење табела, графика и шематских приказа. Поред тога, Комисија констатује да су добијени резултати правилно анализирани и протумачени. Имајући у виду одабрани предмет истраживања, као и постављене циљеве и хипотезе од којих се у истраживању пошло, Комисија сматра да је кандидат резултате базирао на добро утемељеној теоријској основи, до њих је дошао квалитетном применом одговарајућих метода, доказујући дефинисане хипотезе и успешно реализујући постављене циљеве истраживања.

На основу детаљне анализе свих поглавља израђене докторске дисертације дипл. инж. Зорана Подушке, Комисија закључује да докторска дисертација представља оригиналан и самосталан научно-истраживачки рад и да резултати, поред научне вредности, имају и практичну применљивост.

VIII КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

На основу детаљног прегледа докторске дисертације дипл. инж. Зорана Подушке, Комисија констатује да је дисертација написана у складу са наводима у пријави теме за коју је Одлуком бр. 02-08, број 61206-1781/2-16, од 13.04.2016. године, Веће Научних области Биотехничких наука Универзитета у Београду дало сагласност.

Научни допринос докторске дисертације дипл. инж. Зорана Подушке представљају:

- сазнања која су стечена о значају пословних делатности и активности за унапређење организације и пословања ЈПШЗП;
- сазнања везана за предузетничке ставове и мотиве запослених;
- сазнања везана за погодности организационе климе за подстицај интрапредузетништва запослених;
- предлози за унапређење пословања кроз подстицај интрапредузетништва запослених;
- израда концептуалног модела унапређења пословања ЈПШЗП;
- пројектовани правци будућих истраживања у овој области, у циљу усавршавања и употпуњавања већ достигнутих сазнања.

Предложена решења дају основне претпоставке за унапређење пословања ЈПШЗП.

Имајући у виду да се, као услов за одбрану докторске дисертације, поставља објављен рад у часопису међународног значаја, комисија констатује да је и овај услов испуњен. Кандидат је коаутор три рада у часописима међународног значаја (категорије М23), који се баве проблематиком из научне области.

1. Ratknić, T., Milovanović, J., Ratknić, M., Šekularac, G., Subić, J., Jeločnik, M., Poduška, Z. (2017). *Analysis of the profitability of the restitution of fire-affected beech forests in Serbia*. Applied ecology and environmental research, 15(4):1999-2010, ALÖKI Kft., Budapest, Hungary. http://dx.doi.org/10.15666/aeer/1504_19992010.
2. Lavadinović V., Lavadinović V., Poduška Z., Đorđević I. (2015). *Correlation between seedling length and Canadian Douglas-fir height*. Archives of Biological Sciences, 67(4):1251-1255. DOI:10.2298/ABS150323101L, ISSN: 1821-4339.
3. Gagić-Serdar R., Poduška Z., Đorđević I., Češljар G., Bilibajkić Svetlana, Rakonjac Lj., Nevenić R., (2013). *Suppression of indigo bush with pod pests*. Archives of Biological Sciences, 65(2):801-8. DOI:10.2298/ABS1302801G

У дисертацији постоје мањи технички недостаци, који не утичу на укупну оцену и квалитет резултата и закључака.

IX ПРЕДЛОГ

На основу сагледавања укупног садржаја и изнете оцене докторске дисертације дипл.инж. Зорана Подушке, Комисија констатује да је докторска дисертација написана према свим стандардима у научно-истраживачком раду и испуњава све потребне услове предвиђене Законом о високом образовању и Статутом Универзитета у Београду-Шумарског факултета.

Кандидат је применио савремени и свеобухватан научни приступ, почевши од исправног препознавања проблема истраживања и представљања теоријских основа, преко сагледавања стратешких, законодавних и институционалних оквира организације и пословања јавних предузећа у шумарству и заштити природе, као и могућности унапређења њиховог пословања на основама интрапредузетништва запослених.

Обрада и тумачење резултата, уз коришћење правилно одабраних научних метода и техника, омогућили су дефинисање концептуалног модела унапређења пословања ЈПШЗП. На тај начин, кандидат је дао важан научни и стручни допринос истраживању ове проблематике.

Полазећи од наведених чињеница, Комисија предлаже Наставно-научном већу Универзитета у Београду - Шумарског факултета, да докторску дисертацију кандидата дипл. инж. Зорана Подушке под насловом „*Унапређење пословања у јавним предузећима шумарства и заштите природе у Србији, кроз подстицање интрапредузетништва запослених*”, прихвати и да се кандидату одобри јавна одбрана.

У Београду, 01.02.2018. године

ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ:

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

др Ненад Ранковић, *редовни професор*
Универзитет у Београду-Шумарски факултет

др Нада Драговић, *редовни професор*
Универзитет у Београду-Шумарски факултет

др Младен Чуданов, *ванредни професор*
Универзитета у Београду-Факултет организац. наука

др Јелена Недељковић, *доцент*
Универзитет у Београду-Шумарски факултет