

UTICAJ AKTIVNOSTI I KARAKTERISTIKA MENADŽERA NA EFIKASNOST STRATEGIJSKOG DELOVANJA PREDUZEĆA U SRBIJI

Sažetak. *Prikazano istraživanje u radu imalo je za cilj da utvrdi uticaj aktivnosti i karakteristika menadžera na efikasnost strategijskog delovanja preduzeća. Istraživanjem je obuhvaćeno 327 menadžera iz preduzeća u Srbiji. Korelacionom analizom utvrđeno je postojanje statistički značajnih relacija između varijabli aktivnosti i karakteristika menadžera i varijabli strategijsko delovanja. Bitnu povezanost pokazala je varijabla komunikacija s varijablama unapređenje kvaliteta i konkurentnosti poslovanja, i varijabla inovativnost i fleksibilnost s varijablama kvalitet vizije i misije i strategijsko planiranje i odlučivanje. Regresionom metodom utvrđeno je da su karakteristične one varijable koje su pokazale najveći uticaj na strategijsko delovanje preduzeća, dakle, varijable komunikacija, inovativnost i fleksibilnost i unapređenje znanja. Faktorskom analizom dobijeno je dvokomponentno rešenje, gde je prvi faktor okupio varijable aktivnosti i karakteristike menadžera, a drugi faktor varijable strategijsko delovanje, i između ova dva faktora je uspostavljena visoka korelacija. Navedenim rezultatima ukazano je da se unapređenjem aktivnosti i karakteristika menadžera obezbeđuje efikasnost strategijskog delovanja preduzeća. Cilj ovog rada je da se ukaže na karakteristične aktivnosti menadžmenta koje imaju veliki doprinos u poboljšanju efikasnosti poslovanja i strategijskog delovanja preduzeća. Menadžeri domaćih preduzeća unapređenje poslovanja i konkurentnosti treba dabaziraju upravo na poboljšanju aktivnosti i karakteristika menadžera koje su se ovim istraživanjem izdvojile.*

Ključne reči: *aktivnosti menadžmenta, karakteristike menadžera, strategijsko delovanje, konkurentnost*

* Doktor nauka, Tehnička škola, Bulevar vojvode Putnika 7, Beograd;
tehnickadositej@gmail.com

1. Uvod

Savremeno tržište karakteriše brz tehnološki razvoj, velika konkurentnost i nestabilnost. Neizvesno okruženje čija je jedina konstanta promena, stavlja pred preduzeća zadatak da se neprekidno bore i prilagođavaju novim segmentima poslovanja, kako bi opstalana tržištu. Cilj kojem preduzeća streme predstavlja poboljšanje tržišne pozicije koja se temelji na unapređenju poslovanja i konkurentske prednosti. Kako bi u tome i uspela, preduzeća svoju poslovnu strategiju ali i sve svoje kapacitete i napore, treba da usmere ka ostvarivanju zadatog cilja.

Da bi preduzeće opstalo na tržištu, ali i obezbedilo svoj rast i razvoj, ono treba da ulaže u one faktore koji će omogućiti inovativno i konkurentno poslovanje, a preduzeće učiniti drugačijim u odnosu na konkurenciju. Navedeni faktori ukazuju na važnost karakteristika menadžera i njihovih aktivnosti u kreiranju organizacione klime koja je podsticajna, motivišuća i kreativna, i kao takva sposobna da vodi svoje zaposlene u efikasan i produktivan rad. Znanje predstavlja jedan od ključnih resursa savremenog poslovanja u borbi za konkurentsku prednost na tržištu. Preduzeća koja prepoznaju važnost znanja i koja su spremna da ulažu u znanje svojih zaposlenih, imaju mogućnost da zauzmu što bolju tržišnu poziciju u odnosu na svoje konkurente.

Preduzeća moraju da prihvate činjenicu da njihov uspeh u velikoj meri zavisi od karakteristika menadžera koji vode preduzeće, i organizacione klime koja vlada u njemu. Da bi preduzeće moglo da se prilagodi promenama koje diktira tržište, u pogledu tehnike, tehnologije i novih znanja, ono mora da bude spremno da svoja sredstva izdvaja za obuku i razvoj zaposlenih.

Organizaciona klima koja je motivišuća, i gde je uspostavljena dobra komunikacija na svim nivoima, sposobna je da svoju konkurentsku prednost stiče na kolektivnom znanju preduzeća. To znanje se među zaposlenima prenosi i širi putem razmene ideja, mišljenja i iskustava.

Inovativno i fleksibilno poslovanje postaje imperativ savremenih tržišnih uslova, te je stoga ta sposobnost veoma bitna kod uspešnih menadžera. Preduzeće može da unapredi svoje poslovanje kroz povoljnu organizacionu klimu i unapređenjem sposobnosti i veština menadžera, a posredstvom strategijskog delovanja preduzeća.

2. Aktivnosti i karakteristike menadžera

Doprinos zaposlenih koji stvaraju kontekstualne uslove zrele za otpornost, fokusiraju se na akcije i interakcije zaposlenih koji obogaćuju društvene i resursne mreže unutar i izvan organizacije. Specifični, željeni doprinosi zaposlenih uključuju razvijanje međuljudskih veza i odnosa koji vode do mogućnosti brzog delovanja, široke razmene informacija i znanja i donošenja odluka.

Ulaganje u ljudski kapital predstavlja imperativ savremenog poslovanja. Cilj organizacije jeda se razvijaju zaposleni koji su vešti učenici, dobri komunikatori i uspešni u stvaranju snažnih međuljudskih veza. Takvi ljudski resursistvaraju osnovu neophodnu za kreiranje i efikasno upravljanje znanjem.¹

Aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima su strateški važne jer su potencijalno vredne, retke i teško ih je imitirati i zameniti. One su odključnog značaja za stvaranje organizacione sposobnosti za postizanje strateških ciljeva kompanije. Ovo je posebno važno kada firme kreiraju konkurentsku prednost koja se zasniva na posedovanju, komunikaciji i stvaranju vrhunskog znanja i ljudskog kapitala, nasuprot konkurentskim faktorima kao što su superiorna zemlja, kapital ili tehnologija.²

Alokacija resursa, odnosno racionalno raspoređivanje sredstava, predstavlja jednu od ključnih aktivnosti menadžmenta. Proces donošenja adekvatnih odluka u cilju predviđanja poslovnih događaja su od krucijalnog značaja za dostizanje planiranih rezultata preduzeća.³

Jednostavno povezivanje prakse upravljanja ljudskim resursima s poslovnom strategijom nije dovoljno. Kako bi postigli dinamične i krhke organizacione ciljeve, organizacije moraju povezati ljude koji imaju potrebne sposobnosti i motivaciju, što bi uticalo i na trajne, pozitivne rezultate rada.⁴

U uzorku velikih španskih firmi istraživanjem⁵ je utvrđeno da su vredni i jedinstveni zaposleni, odnosno oni koji imaju specifična znanja, veštine i sposobnosti, ostvarili pozitivnu korelaciju s konkurentnošću i efikasnošću preduzeća. Pravi izazov je povezivanje sposobnih i motivisanih ljudisa složenim i dinamičnim strateškim ciljevima, organizacionim procesima i radnim zahtevima koji iz njih proizilaze.⁶ Politike, prakse i sistemi za upravljanje ljudskim resursima utiču na percepciju, stavove i ponašanje zaposlenih koji u celini utiču na organizacione ishode.

Istraživanja ukazuju da su u praksi upravljanja ljudskim resursima umrežavanje i posvećenost najpogodniji za razmenu znanja i inovacija jer olakša-

¹ Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2011): "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

² Manickavasagam, J. (2006): "Human resources development strategy", In C. Mann, K. Gotz (Eds.), *Borderless business* (pp. 107-122). Westport, CT: Praeger.

³ Ćurčić, M., Kostić, R., Arapović, T. (2018): «Planiranje i kontrola kao funkcije menadžmenta preduzeća», *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 4(1), 94-103.

⁴ Paauwe, J., Boselie, P. (2005): "HRM and performance: What next?" *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.

⁵ Lopez-Cabrales, A., Valle, R., Herrero, I. (2006): "The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency", *Human Resource Management*, 45(1), 81-109.

⁶ Ostroff, C., Bowen, D.E. (2000): "Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness". In K.J.Klien, S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 211-266.

vaju učešće zaposlenih.⁷ Menadžeri ljudskih resursa mogu povećati svoju stratešku vrednost, a samim tim i vrednost prakse upravljanja ljudskim resursima, poboljšavajući svoje kompetencije u tri primarna područja: organizacioni dizajn, upravljanje promenama i merenje performansi.^{8,9}

Efikasno upravljanje organizacionim promenama je takođe bitno za postizanje i održavanje strategije, prakse upravljanja ljudskim resursima, organizacione kulture, grupnih normi i ponašanja zaposlenih. Istraživanje strateškog doprinosa menadžera uglavnom naglašava njihovu jedinstvenu poziciju u organizaciji.¹⁰

Prema istraživanju¹¹ koje se bavilo ispitivanjem prakse upravljanja ljudskim resursima otkriveno je da su uspešne kompanije povećale angažman ljudskih resursa u strateškim odlukama. Osim toga, ove kompanije su formalizovale kadrovske prakse, izgradile organizacionu sposobnost kroz aktivnosti obuke i razvoja, prenele kadrovske aktivnosti na linijske menadžere i naglasile interne mogućnosti na tržištu rada.

U istraživanju¹² koje je obuhvatilo uzorak od 269 menadžera ljudskih resursa iz velikih proizvodnih organizacija, utvrđeno je da je upravljanje ljudskim resursima povezano s ličnim performansama, organizacionim opredeljenjem i zadovoljstvom zaposlenih. Pored toga, utvrđene su pozitivne korelacije između upravljanja ljudskim resursima i organizacionog učinka.

U Izraelu je obavljeno istraživanje u privatnom i javnom sektoru, u kojem je ispitivana interakcija između percipiranog ljudskog kapitala i vrednosti izvedene iz ljudskog kapitala.¹³ Otkriveno je da je posedovanje višeg nivoa ljudskog kapitala snažno povezano s radom samo onda kada su top menadžeri shvatili da

⁷ Collins, C. J., Smith, K. G. (2006): "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

⁸ Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. (2005): "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition", *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.

⁹ Lawler, E. E., III, Levenson, A., Boudreau, J. W. (2004): "HR metrics and analytics: Use and impact", *Human Resource Planning*, 27(4), 27-35.

¹⁰ Shi, W., Markoczy, L., Dess, G. G. (2009): "The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius iungens", *Journal of management*, 35(6), 1453-1480.

¹¹ Nikandrou, I., Papalexandris, N. (2007): "The impact of M&A experience on strategic HRM practices and organisational effectiveness: Evidence from Greek firms", *Human Resource Management Journal*, 17(2), 155-177.

¹² Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., Medlin, B. (2006): "The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance", *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.

¹³ Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2005): "How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations", *Human Resource Management*, 44(4), 391-412.

ti resursi daju karakterističnu vrednost, s obzirom na to da su vrlo vredni, nepobedivi, retki i nezamenljivi.

3. Strategijsko delovanje preduzeća

Rast i razvoj kompanije izraz su primene niza pozitivnih promena nastalih usvojenom menadžerskom orijentacijom koja predstavlja prikazivanje osnovnih karakteristika koje sistem upravljanja u kompaniji treba da ima. Takođe, neophodno je vrednosti i principe usmeriti na uslove koje treba ispuniti.

Konačni efekat uticaja razvojnog potencijala kompanije, njegove opšte strategije i strategije upravljanja promenama na konačni sadržaj interne dinamike poslovne organizacije je njen program razvoja.¹⁴

Strateška orijentacija je specifičan pristup koji firma primenjuje kako bi stvorila odgovarajuće ponašanje za superiorne i kontinuirane performanse. Ovaj koncept odražava percepciju menadžera o konkurentnom okruženju i njihove reakcije na uslove životne sredine.

Efektivno upravljanje znanjem pozitivno doprinosi strateškoj orijentaciji. Iako nema značajnog direktnog uticaja upravljanja znanja na inovativnost, odnos je značajan kada je posredovan strateškom orijentacijom. Kao što rezultati pokazuju, organizacioni uslovi za inovativnost, upravljanje znanjem i stratešku orijentaciju mogu biti jake odrednice poslovnog uspeha.¹⁵

Uzimajući u obzir kompleksnost savremenog poslovanja, globalizaciju i konstantan razvoj, radnike saznanjem kao nosioce inovativnih i kreativnih procesa, može se konstatovati da je uloga, sposobnost i odgovornost lidera od krucijalnog značaja za poslovanje savremenih organizacija.¹⁶

Ključni faktori uspeha preduzeća su njegova sposobnost i brzina prilagođavanja, gde strategija igra ključnu ulogu u reagovanju na promene u okruženju. Formulisanje strategije obuhvata utvrđivanje različitih strategijskih opcija za realizovanje misije i ciljeva preduzeća, gde se adekvatnom strategijom preduzeće prilagođava internim i eksternim promenama.¹⁷

¹⁴ Skalik, J. (2016): "Strategic orientation in change management and using it when designing a company's development", *Management*, 20(1), 197-210.

¹⁵ Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., Frega, J. R. (2012): "Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance", *Journal of knowledge management*, 16(5), 688-701.

¹⁶ Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2008): "Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti", *Fakultet za menadžment, Novi Sad*, 2, 1-25.

¹⁷ Simonović, Z., Damnjanović, R. (2011): "Strategijsko prilagođavanje organizacije promenama", *Ekonomika: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 57(1), 152-162.

Inmikai i *Takahashi*¹⁸ tvrde da nedostatak resursa i sposobnosti u malim i srednjim preduzećima predstavlja prepreku za razvoj sopstvenog tržišta i korišćenje iskustva, ekonomije obima i uslova za postizanje konkurentne prednosti. Istraživanja zaključuju da međusobna povezanost različitih strateških orijentacija pruža održivu konkurentnu prednost za organizacije,¹⁹ a kompanije koje nastavljaju balansirati različite strateške orijentacije imaju bolji učinak.²⁰

Menadžeri koji su spremni da anticipiraju budući razvoj i primenjuju strateški menadžment i strategijsko ponašanje, menjajući sebe u uslovima veće nezvesnosti i rizika, kreiraju mogućnosti za rast i razvoj preduzeća.²¹

S obzirom na ulogu strateške orijentacije malih i srednjih preduzeća u zemljama u razvoju, očigledno je da je razumevanje odnosa između preduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje i uspešnosti firme veoma važno.²²

Da bi se poboljšala konkurentnost organizacije, rukovodioci održavanja imaju izazov da objedine aktivnosti, resurse i procedure održavanja kako bi podržali stratešku orijentaciju njihovih organizacija.^{23, 24} Orijentacija prema kupcu je presudna za postizanje strateške konkurentne prednosti.

Svaka organizacija treba da analizira sve svoje proizvodne i tehnološke resurse koji omogućavaju postizanje bolje konkurentne pozicije na tržištu. Organizacija bi trebalo da razvije posebne kapacitete i suštinske kompetencije za suočavanje s promenama u proizvodnji i tehnologiji u svom okruženju.²⁵

Strategijski menadžment se može definisati i kao proces učenja koji je usmeren na razvijanje i održavanje ključnih kompetentnosti zaposlenih. Suštinu

¹⁸ Inmyxai, S., Takahashi, Y. (2009): "Entrepreneurs as decisive human resources and business performance for the Lao SMEs", *Chinese Business Review*, 8 (7), 29-43.

¹⁹ Hult, G. T., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004): "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429-438.

²⁰ Bhuian, S. N., Menguc, B., Bell, S. J. (2005): "Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance", *Journal of Business Research*, 58 (1), 9-17.

²¹ Marković, J., Pavlović, M. (2014): "Odlike menadžmenta u savremenim kompanijama", *Ekonomija teorija i praksa*, 7(2), str. 86-113.

²² Herath, H. A., Mahmood, R. (2013): "Strategic orientation based research model of SME performance for developing countries", *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 430.

²³ Lee, H. H.Y., Scott, D. (2009): "Overview of Maintenance Strategy, Acceptable Maintenance Standard and Resources from a Building Maintenance Operation Perspective", *Journal of Building Appraisal* 4 (4): 269-78.

²⁴ Robson, K., Trimble, R., MacIntyre, J. (2013): "Creating and Sustaining a Maintenance Strategy: A Practical Guide", *Journal of Business Administration Research* 2 (1): 77-84.

²⁵ García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012); "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.

uspešno formulisane i implementirane strategije predstavlja sposobnost učenja, odnosno prikupljanje, stvaranje i korišćenje znanja. Ljudski resursi su pokretači budućih performansi preduzeća.²⁶ Oni se moraju uzeti u obzir tokom faze strategijske analize resursa, kao osnov formulisanja strategije preduzeća. Neophodno je da se pritom posebno razmotri organizaciona kultura kao relevantan element uspešne implementacije odabrane strategije preduzeća.²⁷

Ključno mesto u procesu realizacije strategije preduzeća pripada intelektualnim resursima. Stoga posebnu pažnju treba posvetiti strategijskoj adekvatnosti. Ona predstavlja sposobnost pojedinih grupa nematerijalne aktive da daju doprinos u realizaciji strategije kroz odgovarajući uticaj nautvrđivanje internih procesa.²⁸

Uspeh u poslovanju, ostvarivanju i uvećanju dobiti predstavlja manifestacioni oblik trajnije efikasnosti poslovanja i uz rentabilnost poslovanja odražava korišćenje potencijala. Izgradnja i stvaranje novih potencijala predstavlja konačni rezultat i temelj strateške aktivnosti poslovanja preduzeća.²⁹

4. Metodologija i rezultati istraživanja

Prikazano istraživanje u radu sprovedeno je tokom 2019. godine. Cilj istraživanja je da se utvrdi uticaj aktivnosti i karakteristika menadžera na efikasnost strategijskog delovanja preduzeća. Predmet istraživanja bila su preduzeća koja posluju u Srbiji. U istraživanju je učestvovalo 41,9% velikih preduzeća, 34,5% malih i 23,6% srednjih preduzeća. Od navedenih preduzeća, 64,8% je u privatnoj svojini, dok su 35,2% državna preduzeća. Najveći broj preduzeća pripada uslužnoj delatnosti (78,9%), proizvodnoj delatnosti (11,9%), dok su ostala finansijska preduzeća (9,2%). Istraživanjem je obuhvaćeno ukupno 327 menadžera različitih nivoa, gde je najviše bio zastupljen operativni menadžment (57,8%), srednji nivo menadžmenta (24,1%) i top menadžment (18,1%). Ispitanici su ocenjivali varijable koje ukazuju na aktivnosti i karakteristike menadžera najvažnije za njihovo preduzeće, ali su ocenili i strategijsko planiranje, odlučivanje i usmeravanje organizacije pomoću varijabli *strategijsko delovanje*. Varijable *strategijsko delovanje* ocenjenesu pomoću semantičke diferencijalne skale gde se vrednosti kreću od 1-5, gde je 1 = veoma nisko, 5 = veoma visoko. Varijable aktivnosti i

²⁶ Đuričin, D., Janošević, S. (2009): «Strategijska analiza ljudskih resursa», *Economic Themes*, 47(1), 1-46.

²⁷ Stevanović, T. (2009): «Uticaj organizacione kulture na formulisane strategije preduzeća», *Economic Themes*, 47(2), 143-152.

²⁸ Backović, N., Jovanović, D. (2014): »Upravljanje performansama preduzeća u savremenim uslovima poslovanja–strategijski pristup», *Ekonomski signali*, 9, 55-72.

²⁹ Čavlin, M. S. (2015): «Strateška analiza performansi preduzeća iz oblasti trgovine farmaceutskim proizvodima u Republici Srbiji primenom integrisanog sistema pokazatelja», *Megatrend review*, 12 (1), 237-256.

karakteristike menadžera su ocenjene pomoću Likertove skale koja se sastoji od 5 stepeni, gde je 1 = u potpunosti se ne slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

Rezultati istraživanja obrađeni su pomoću softverskog programa IBM SPSS Statistics 25. Metoda koja je korišćena u obradi podataka je deskriptivna statistika za analizu značaja i vrednosti posmatranih varijabli. Korelacionom i regresionom analizom je utvrđen međusobni uticaj analiziranih varijabli i prikazan doprinos pojedinačnih varijabli. Faktorskom analizom utvrđen je odnos između posmatranih varijabli analiziranih sa aspekta značaja unapređenja poslovanja. Ovim istraživanjem dokazuje se sledeća hipoteza: *Unapređenjem aktivnosti i karakteristika menadžera obezbeđuje se efikasnost strategijskog delovanja i usmeravanja preduzeća.*

Naredna tabela prikazuje rezultate deskriptivne statistike analiziranih varijabli *strategijsko delovanje, aktivnosti menadžmenta i karakteristika menadžera.*

Tabela 1: Deskriptivna statistika varijabli *strategijsko delovanje, aktivnosti menadžmenta i karakteristika menadžera*

Varijabla	N	Min	Max	Srednja vrednost	Stand. odstupanje
Efikasnost strategijskih odluka	327	1	5	3,53	1,002
Kvalitet vizije i misije	327	1	5	3,63	1,119
Strategijsko planiranje	327	1	5	3,46	1,047
Strategijsko odlučivanje	327	1	5	3,47	1,093
Upravljanje promenama	327	1	5	3,34	1,106
Inovativne i istraživačke aktivnosti	327	1	5	3,31	1,265
Veće tržišno učešće	327	1	5	3,58	1,156
Unapređenje kvaliteta poslovanja	327	1	5	3,63	1,071
Unapređenje konkurentnosti poslovanja	327	1	5	3,60	1,120
Liderstvo	327	1	5	3,54	1,215
Komunikacija	327	1	5	3,76	1,091
Motivacija	327	1	5	3,46	1,245
Nagrađivanje	327	1	5	3,40	1,311
Timska saradnja	327	1	5	3,78	1,157
Uključenost zaposlenih u donošenje odluka	327	1	5	3,47	1,329
Obuka i razvoj zaposlenih	327	1	5	3,59	1,163
Preuzimanje inicijative	327	1	5	3,45	1,197
Poverenje i posvećenost	327	1	5	3,65	1,156
Preuzimanje rizika	327	1	5	3,54	1,260
Rešavanje konflikata	327	1	5	3,55	1,199
Usavršavanje i unapređenje znanja	327	1	5	3,61	1,193
Organizacione sposobnosti	327	1	5	3,58	1,076
Inovativnost i fleksibilnost	327	1	5	3,50	1,228

Izvor: Sopstveno istraživanje

Tabelom su prikazane vrednosti analiziranih varijabli koje su korišćene u ovom istraživanju. Sve analizirane varijable imaju ocene koje su veće od prosečne ocene koja iznosi 2,5. Osim srednjih vrednosti, u tabeli su prikazane vrednosti minimuma, maksimuma i standardno odstupanje.

Varijable *strategijsko delovanje* koje su dobile najveće ocene od strane ispitanika su kvalitet vizije i misije i unapređenje kvaliteta poslovanja. Značaj ovih varijabli za strategijsko delovanje preduzeća je veliki. Efikasnost strategijskog delovanja u velikoj meri je uslovljena kvalitetom vizije i misije. Unapređenje kvaliteta i konkurentnosti poslovanja su ciljevi strategijskog delovanja svakog preduzeća koje želi da bude uspešno na tržištu.

Varijable *strategijsko delovanje* koje su dobile najslabije ocene su *inovativne i istraživačke aktivnosti i upravljanje promenama*. Slabo ocenjene navedene varijable ukazuju da analizirana preduzeća ne pridaju veliku pažnju upravo onim segmentima koji su im neophodni da zadrže i pak unaprede svoju tržišnu poziciju u nepredvidivom okruženju. Kako bi preduzeće opstalo na tržištu i unapredilo svoj položaj, ono mora da bude spremno da prati sve promene iz okruženja i da im se prilagođava. Da bi preduzeće išlo u korak s vremenom i svim savremenim tehničko-tehnološkim dostignućima da bi odgovorilo svojim konkurentima, ono mora da bude spremno da ulaže u istraživanje i razvoj, čiji proizvod treba da bude inovativno ponašanje na tržištu.

Varijable aktivnosti menadžmenta koje su najbolje ocenjene od strane ispitanika su *timaska saradnja* i *komunikacija*. Dobro ocenjene navedene varijable ukazuju da je za efikasno sprovođenje aktivnosti u preduzeću neophodna pre svega timaska saradnja, a zatim i dobra komunikacija kako između zaposlenih i menadžmenta, tako i između samih zaposlenih. Uspešna komunikacija unutar preduzeća obezbeđuje prenošenje kako informacija tako i kreativnih ideja i znanja, što je neophodno za realizaciju postavljenih ciljeva preduzeća. Varijabla *značaj obuke i razvoja* je svojom ocenom ukazala na značaj znanja kao ključnog resursa savremenog poslovanja. Ovim je potvrđena važnost kontinuiranog unapređenja i usavršavanja zaposlenih kao preduslova za sticanje konkurentne prednosti.

Varijable *aktivnosti menadžmenta* koje su dobile najslabije ocene su *nagrađivanje* i *motivacija*. Navedene varijable predstavljaju bitne faktore za postizanje efikasnosti poslovanja i boljih rezultata rada. Ona preduzeća koja ne motivišu svoje zaposlene i ne nagrađuju ih shodno njihovom zalaganju i trudu, svakako da će imati radnike koji će svoje zadatke raditi rutinski, bez većeg angažovanja. Cilj takvih zaposlenih je postizanje materijalne koristi, dok su samopotvrđivanje i napredovanje u karijeri faktori koji kod njih izostaju, pa samim tim, njihov rad nije ni produktivan ni ispunjen kreativnošću i idejama.

Varijable *karakteristike menadžera* koje su najbolje ocenjene su *poverenje* i *posvećenost*, *usavršavanje* i *unapređenje znanja* i *organizacione sposobnosti*. Ovim varijablama je ukazano da su unutar analiziranih preduzeća uspostavljeni odnosi puni poverenja i posvećenosti između menadžera i zaposlenih. Ovi

odnosi svakako doprinose uspostavljanju efikasne organizacione klime. Takva klima podstiče zaposlene da iznose svoje ideje i mišljenja, da učestvuju u donošenju odluka i pokazuju svoj inovativni i kreativni potencijal. Osim poverenja i posvećenosti koju menadžer ispoljava prema svojim zaposlenima, od velikog značaja su i njegove organizacione sposobnosti. One doprinose efikasnijoj raspodeli zadataka i aktivnosti na zaposlene, shodno njihovim sposobnostima i veštinama. Još jednom je potvrđen značaj usavršavanja i unapređenja znanja kao bitnog faktora efikasnog poslovanja. Uspešan menadžer mora kontinuirano da usavršava svoje veštine i sposobnosti i pronalazi nove načine i metode kako bi postigao efikasnije i efektivnije poslovanje svog preduzeća.

Najslabije ocenjene varijable *karakteristike menadžera* su *preuzimanje inicijative* i *preuzimanje rizika*. Anketirana preduzeća su ukazala da im nedostaje moć koju imaju lideri u preuzimanju inicijative i snaga da pokrenu ostale zaposlene koji će ih pratiti u realizaciji postavljenih ciljeva. Osim preuzimanja inicijative, menadžeri moraju biti spremni i za preuzimanje rizika i snošenje odgovornosti u slučaju neuspeha.

Muđusobni uticaj analiziranih varijabli utvrđen je kroz korelacionu analizu. Korelacioni odnosi posmatrani su između varijabli *aktivnosti menadžmenta* i *strategijsko delovanje*, kao i između varijabli *karakteristike menadžera* i *strategijsko delovanje*. Utvrđeni korelacioni odnosi pokazali su da postoje statistički značajne relacije između posmatranih varijabli.

Kada su u pitanju korelacioni odnosi između varijabli *aktivnosti menadžmenta* i *strategijsko delovanje*, svi rezultati pokazuju pozitivne, statistički značajne relacije koje ukazuju da postoji umerena i bitna povezanost između analiziranih varijabli. Visoke korelacije s vrednostima 0,787 i 0,739 pokazalesu varijable *unapređenje kvaliteta poslovanja* i *unapređenje konkurentnosti poslovanja*. Varijabla *strategijsko odlučivanje* uspostavila je bitnu povezanost s varijablom *nagrađivanje*, čija je vrednost korelacije 0,736, varijablom *liderstva* 0,714 i varijablom *uključenost zaposlenih u donošenje odluka* sa 0,713. Ovim odnosima ukazano je na značaj komunikacije kao bitnog faktora u prenošenju ideja, mišljenja i znanja na svim nivoima u preduzeću, kao i u ostvarivanju strategijskih ciljeva unapređenja poslovanja i konkurentnosti preduzeća. Osim toga, navedeni ciljevi mogu da se ostvare efikasnim strategijskim odlukama. Njihovo donošenje i realizacija zavise od liderskih veština menadžera, njegovih sposobnosti da podstiče svoje zaposlene na bolje rezultate rada kroz nagrađivanje i uključivanje zaposlenih u donošenje odluka.

Slabije vrednosti korelacije koje pokazuju umerenu povezanost zabeležile su varijable *timska saradnja* i *efikasnost strategijskih odlukasa* korelacijom od 0,471. Varijabla *obuka i razvoj zaposlenih* je sa varijablom *upravljanje promenama* ostvarila vrednost korelacije 0,451, dok je sa varijablom *veće tržišno učešće* zabeležila korelaciju od 0,488. Umeren intenzitet ovih korelacija ukazuje da na efikasnost strategijskih odluka utiče timska saradnja. Organizacije koje nemaju dobru koor-

dinaciju na svim nivoima i između svih funkcija, neće biti sposobne da donose adekvatne strategijske odluke koje će biti bazirane na internim i eksternim informacijama. Preduzeća koja nisu prepoznala značaj znanja i ne ulažu dovoljna sredstva u obuku i razvoj svojih zaposlenih, nailaze na problem prilikom sprovođenja i prilagođavanja zaposlenih na promene u poslovanju, koje su važne za opstanak, rast i razvoj preduzeća na tržištu.

Korelacioni odnosi između varijabli *karakteristike menadžera* i varijabli *strategijsko delovanje* ukazuju na bitnu povezanost između analiziranih varijabli, jer svi rezultati pokazuju pozitivne i statistički značajne relacije. Visoke korelacije zabeležile su varijable *inovativnost i fleksibilnost* i *preuzimanje inicijative* s varijablom *kvalitet vizije i misije*, čije vrednosti iznose 0,794 i 0,712. Varijabla *usavršavanje i unapređenje znanja* bitnu povezanost pokazuje s varijablom *unapređenje kvaliteta poslovanja*, čija je vrednost korelacije 0,748. Navedeni korelacioni odnosi pokazuju da sposobnost menadžera za preuzimanje inicijative igra važnu ulogu u efikasnom strategijskom delovanju. Efikasnost strategijskog delovanja se izražava kroz kvalitet vizije i misije i strategijsko planiranje i odlučivanje. Potvrđen je uticaj unapređenja znanjana kvalitet poslovanja. Inovativnost i fleksibilnost menadžera pokazali su veliki uticaj na efikasnost strategijskog planiranja i odlučivanja, na upravljanje promenama i na postizanje konkurentnosti i kvaliteta poslovanja kao važnih strateških ciljeva.

Niže korelacije i umerenu povezanost pokazala je varijabla *poverenje i posvećenost* sa varijablama *upravljanje promenama* i *inovativne i istraživačke aktivnosti*, čije vrednosti iznose 0,499 i 0,465. Varijabla *rešavanje konflikta* zabeležila je korelacionu vrednost 0,491 s varijablom *upravljanje promenama*, i vrednost 0,461 s varijablom *inovativne i istraživačke aktivnosti*. Ovi odnosi pokazuju da u preduzećima gde menadžeri nisu angažovani po pitanju rešavanja konflikata među zaposlenima i gde nedostaje poverenje i posvećenost između zaposlenih i menadžera, nije uspostavljena adekvatna organizaciona klima. Takva organizaciona klima stvara ambijent u kojem preduzećenije spremno da se prilagođava promenama i da se menja i napreduje. Takvi uslovi nisu adekvatni ni za mogućnost zaposlenih da pokažu svoj potencijal kroz inovativan i kreativan rad i da omoguće svom preduzeću da se razvija i raste.

Na osnovu korelacione analize može se zaključiti da između analiziranih varijabli postoji velika međuzavisnost, dok su varijabla *komunikacija* i varijabla *inovativnost i fleksibilnost* pokazale najveći uticaj na posmatrane varijable *strategijsko delovanje*. Budućida je utvrđeno postajanje visoke korelacije između posmatranih varijabli, izvršena je regresiona analiza i utvrđen uticaj pojedinih varijabli aktivnosti i karakteristika menadžera na efikasnost strategijskog delovanja preduzeća.

Regresioni model je pokazao uticaj varijabli aktivnosti menadžmenta za totalni R kvadrat regresije s varijablom *strategijsko delovanje*. Sve vrednosti R^2 su statistički značajne i kreću se od 0,492- 0,696. Aktivnosti menadžmenta najbolji

su prediktori strategijskog odlučivanja ($R^2=0,696$) preduzeća, što ukazuje da najveći značaj na efikasnost strategijskog odlučivanja imaju aktivnosti menadžmenta i one objašnjavaju 69,6% varijacija strategijskog odlučivanja. Varijable strategijsko delovanje zabeležile su sledeće vrednosti R^2 i F: efikasnost strategijskih odluka $R^2=0,513$ (F change - 47,950, $p<0,001$), kvalitet vizije i misije $R^2=0,616$ (F change - 73,210, $p<0,001$), strategijsko planiranje $R^2=0,569$ (F change - 60,114, $p<0,001$), strategijsko odlučivanje $R^2=0,696$ (F change - 104,304, $p<0,001$), upravljanje promenama $R^2=0,515$ (F change - 48,424, $p<0,001$), inovativne i istraživačke aktivnosti $R^2=0,520$ (F change - 49,410, $p<0,001$), veće tržišno učešće $R^2=0,492$ (F change - 44,175, $p<0,001$), unapređenje kvaliteta poslovanja $R^2=0,693$ (F change - 102,792, $p<0,001$) i unapređenje konkurentnosti poslovanja $R^2=0,594$ (F change - 66,575, $p<0,001$).

Rezultati regresione analize pokazuju najveći uticaj varijabli *komunikacije i motivacije*, pri čemu je varijabla *komunikacija* pokazala uticaj na sve varijable strategijskog delovanja preduzeća. Ovim se još jednom potvrđuje značaj komunikacije na svim nivoima unutar preduzeća. Ukazuje se i na ulogu motivacije koja je ključna za efikasnost strategijskog delovanja i realizacije strategijskih planova i postizanje strategijskih ciljeva. Regresioni metod je utvrdio i veliki uticaj varijable *obuke i razvoja zaposlenih* na efikasnost strategijskog delovanja preduzeća.

Regresionom analizom utvrđen je uticaj varijable *karakteristika menadžera* za totalni R kvadrat regresije s varijablama strategijskog delovanja. Sve vrednosti R^2 su statistički značajne i kreću se od 0,478- 0,665. Karakteristike menadžera najbolji su prediktori kvaliteta vizije i misije ($R^2=0,665$) preduzeća, čime se može potvrditi da najveći značaj na kvalitet vizije i misije imaju karakteristike menadžera, odnosno da one objašnjavaju 66,5% varijacija kvaliteta vizije i misije. Varijable *strategijsko delovanje* zabeležile su sledeće vrednosti R^2 i F: efikasnost strategijskih odluka $R^2=0,478$ (F change - 41,788, $p<0,001$), kvalitet vizije i misije $R^2=0,665$ (F change - 90,469, $p<0,001$), strategijsko planiranje $R^2=0,658$ (F change - 87,666, $p<0,001$), strategijsko odlučivanje $R^2=0,619$ (F change - 73,986, $p<0,001$), upravljanje promenama $R^2=0,526$ (F change - 50,655, $p<0,001$), inovativne i istraživačke aktivnosti $R^2=0,565$ (F change - 59,305, $p<0,001$), veće tržišno učešće $R^2=0,497$ (F change - 45,047, $p<0,001$), unapređenje kvaliteta poslovanja $R^2=0,636$ (F change - 79,795, $p<0,001$) i unapređenje konkurentnosti poslovanja $R^2=0,579$ (F change - 62,551, $p<0,001$).

Kada je u pitanju uticaj varijabli *karakteristika menadžera* i *strategijsko delovanje*, varijabla *inovativnost i fleksibilnost* pokazuje statistički značajan uticaj na sve varijable strategijskog delovanja. Ovim je još jednom potvrđena važnost inovativnog i fleksibilnog delovanja menadžera u nepredvidivim i promenljivim uslovima u kojima posluju preduzeća. Takvi uslovi za njih ne treba da budu prepreka ka postizanju ciljeva, već izazov kojem će se lako prilagoditi i preokrenuti ga u svoju korist. Varijable *preuzimanje inicijative* i *usavršavanje i unapređenje znanja* su, prema rezultatima regresione analize, pokazale veliki uticaj na veliki

broj varijabli strategijskog delovanja. Time se još jednom ukazuje na značaj kreativnog i inovativnog delovanja menadžera i njihovu spremnost da preuzmu inicijativu donošenju strategijskih odluka, uz uključivanje zaposlenih u njihovu realizaciju. Osim toga, još jednom je potvrđen uticaj usavršavanja i unapređivanja znanja kao bitnog faktora u postizanju efikasnosti strategijskog delovanja, a samim tim i ostvarivanju boljih rezultata poslovanja i tržišnog pozicioniranja.

Regresionom metodom ukazano je na karakteristične varijable koje imaju najveći uticaj na strategijsko delovanje preduzeća, odnosno na strategijsko odlučivanje i kvalitet vizije i misije preduzeća. Na osnovu ove metode ukazano je na značaj znanja kao bitnog faktora efikasnog strategijskog odlučivanja. Osim toga, inovativnost i fleksibilnost i preuzimanje inicijativesu karakteristike menadžera koje su pokazale veliki značaj i uticaj. Regresionim modelom ukazano je da efikasno strategijsko odlučivanje i ostvarivanje zadate vizije i misije preduzeća u velikoj meri zavisi od organizacione klime koja doprinosi efikasnosti putem kreiranja komunikacije među svim nivoima zaposlenih, ali i primenom različitih motivacionih strategija.

Sve analizirane varijable aktivnosti i karakteristika menadžmenta i strategijskog delovanja mogu se svrstati pod jedno, a to je da su to faktori koji doprinose unapređenju poslovanja preduzeća. S tog aspekta izvršena je faktorska analiza.

Nakon izvršene korelacione analize koja je potvrdila veliku međuzavisnost analiziranih varijabli, može se reći da su podaci prikladni za faktorsku analizu s obzirom na to da je vrednost svih korelacionih faktora preko 0,3.

Analiza glavnih komponenti otkrila je prisustvo dve komponente s karakterističnim vrednostima preko 1, koje objašnjavaju ukupno 75,1% varijabiliteta. Kako bi se lakše protumačile te dve komponente, izvršena je Oblimin rotacija koja je obuhvatila 11 iteracija. Na osnovu Oblimin rotacije dobijeno je rotirano rešenje kojim su se izdvojile dve komponente. Prikazani rezultati ove rotacije ukazuju da te dve komponente imaju veliki broj faktorskih težina, gde skoro svi analizirani faktori pokazuju znatne težine, veće od 0,5, samo jednoj od komponenti.

Prva komponenta objašnjava 68,54% varijanse i varijable koje je najbolje opisui koje imaju faktorske težine iznad jedan su *poverenje i posvećenost i rešavanje konflikata*.

Druga komponenta objašnjava 6,56% varijanse, dok je varijabla koja je najbolje opisuje *efikasnost strategijskih odluka*.

Rezultati faktorske analize ukazuju da je prva komponenta okupila faktore koji se odnose na aktivnosti i karakteristike menadžera. Druga komponenta je oko sebe okupila faktore koji se odnose na strategijsko delovanje. Varijable koje su prisutne i u komponenti 1 i u komponenti 2 su *inovativnost i fleksibilnost i komunikacije*. Prisustvom u obe komponente pokazale su svoj značaj i doprinos koje imaju kao faktori uspešnog menadžera i uspostavljanja povoljne organizacione klime. Osim toga, pokazali se se i kao faktori koji imaju ključnu ulogu u definisanju i realizaciji strategijskog delovanja preduzeća.

Između komponente 1 i 2 postoji visoka korelacija $r = 0,756$, koja pokazuje bitnu povezanost između navedenih faktora. Ovim se ukazuje na veliki uticaj koji aktivnosti i karakteristike menadžera imaju na strategijsko delovanje preduzeća, pre svega na njegovo efikasno realizovanje. Efikasnost strategijskog delovanja doprinosi unapređenju poslovanja preduzeća, što utičena postizanje boljih rezultata. Time se stvaraju uslovi za sticanje veće konkurentske prednosti i poboljšanja tržišnog položaja preduzeća.

Tabela 2: Faktorska analiza posmatranih varijabli strategijsko delovanje, aktivnosti menadžmenta i karakteristike menadžera

Varijable	Komponente	
	1	2
Poverenje i posvećenost	1,020	
Rešavanje konflikata	1,008	
Preuzimanje rizika	,918	
Nagrađivanje	,855	
Uključenost zaposlenih u donošenje odluka	,836	
Preuzimanje inicijative	,827	
Rešavanje konflikata	,771	
Motivacija	,722	
Usavršavanje i unapređenje znanja	,654	
Liderstvo	,604	
Inovativnost i fleksibilnost	,602	,364
Timska saradnja	,599	
Obuka i razvoj zaposlenih	,487	
Efikasnost strategijskih odluka		,921
Upravljanje promenama		,920
Inovativne i istraživačke aktivnosti		,863
Veće tržišno učešće		,836
Unapređenje konkurentnosti poslovanja		,825
Unapređenje kvaliteta poslovanja		,814
Strategijsko planiranje		,804
Kvalitet vizije i misije		,755
Strategijsko odlučivanje		,754
Komunikacija	,399	,525

Napomena: Kaiser+Mayer-Olkin (KMO) statistic = 0,950, Bartlett's Test of Sphericity=9370,611, df=253, $p=0,000$

Izvor: Sopstveno istraživanje

5. Zaključak

Na osnovu rezultata prikazanog istraživanja u radu potkrepljena su dosadašnja istraživanja i potvrđen uticaj aktivnosti i karakteristika menadžera koji imaju u efikasnom donošenju i realizaciji strateških odluka.

Ovim radom ukazano je na značaj komunikacije na svim nivoima unutar preduzeća, kao bitnog faktora u procesu razmene ideja, mišljenja i znanja. Istraživanjem je potvrđena i uloga inovativnog i fleksibilnog ponašanja menadžera, kao bitnog faktora uspeha u nepredvidivom okruženju. Rezultati su potvrdili značaj unapređenja znanja kao faktora koji ima krucijalni značaj u postizanju efikasnosti strateškog delovanja preduzeća, pre svega kroz unapređenje kvaliteta i konkurentnosti poslovanja. Navedeni rezultati u radu potvrđuju postavljenu hipotezu da se unapređenjem aktivnosti i karakteristika menadžera obezbeđuje efikasnost strateškog delovanja, čime je cilj istraživanja postignut.

Prikazani rezultati u radu mogu da budu putokaz kojim bi domaća preduzeća usmerila svoje poslovanje ka što efikasnijoj strateškoj orijentaciji, stavljajući u prvi plan organizacionu klimu koja podstiče komunikaciju, inovativno i fleksibilno ponašanje i unapređenje znanja svojih zaposlenih. Tragajući za što efikasnijim i efektivnijim putevima strateškog usmeravanja preduzeća, ovo istraživanje može da posluži kao osnova za neka buduća istraživanja koja bi se fokusirala na metode i strategije postizanja efikasne komunikacije, motivacije i inovativnog i fleksibilnog ponašanja u preduzeću.

Literatura

- Backović, N., Jovanović, D. (2014): „Upravljanje performansama preduzeća u savremenim uslovima poslovanja–strateški pristup”, *Ekonomski signali*, 9, 55-72.
- Bhuian, S. N., Menguc, B., Bell, S. J. (2005): „Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance” *Journal of Business Research*, 58 (1),9-17.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. (2005): „Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition”, *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2005): „How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations”, *Human Resource Management*, 44(4), 391-412.
- Collins, C. J., Smith, K. G. (2006): „Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms”, *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

- Čavlin, M. S. (2015): „Strateška analiza performansi preduzeća iz oblasti trgovine farmaceutskim proizvodima u Republici Srbiji primenom integrisanog sistema pokazatelja”, *Megatrend review*, 12 (1), 237-256.
- Ćurčić, M., Kostić, R., Arapović, T. (2018): „Planiranje i kontrola kao funkcije menadžmenta preduzeća”, *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 4(1), 94-103.
- Đuričin, D., Janošević, S. (2009): „Strategijska analiza ljudskih resursa”, *Economic Themes*, 47(1), 1-46.
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., Frega, J. R. (2012): „Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance”, *Journal of knowledge management*, 16(5), 688-701.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012); „Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation”, *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., Medlin, B. (2006): „The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals’ work attitude and work performance”, *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559–579.
- Herath, H. A., Mahmood, R. (2013): „Strategic orientation based research model of SME performance for developing countries”, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 430.
- Hult, G. T., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004): „Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance”, *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429-438.
- Inmyxai, S., Takahashi, Y. (2009): „Entrepreneurs as decisive human resources and business performance for the Lao SMEs”, *Chinese Business Review*, 8 (7), 29-43.
- Lawler, E. E., III, Levenson, A., Boudreau, J. W. (2004): „HR metrics and analytics: Use and impact”, *Human Resource Planning*, 27(4), 27-35.
- Lee, H. H. Y., Scott, D. (2009): “Overview of Maintenance Strategy, Acceptable Maintenance Standard and Resources from a Building Maintenance Operation Perspective”, *Journal of Building Appraisal* 4 (4): 269-78.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2011): „Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lopez-Cabrales, A., Valle, R., Herrero, I. (2006): „The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency”, *Human Resource Management*, 45(1), 81-109.
- Manickavasagam, J. (2006): „Human resources development strategy”, In C. Mann, & K. Gotz (Eds.), *Borderless business* (pp. 107-122). Westport, CT: Praeger.

- Marković, J., Pavlović, M. (2014): „Odlike menadžmenta u savremenim kompanijama”, *Ekonomija teorija i praksa*, 7(2), str. 86-113.
- Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2008): „Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurenske prednosti”, *Fakultet za menadžment, Novi Sad*, 2, 1-25.
- Nikandrou, I., Papalexandris, N. (2007): „The impact of M&A experience on strategic HRM practices and organisational effectiveness: Evidence from Greek firms”, *Human Resource Management Journal*, 17(2), 155-177.
- Ostroff, C., Bowen, D.E. (2000): „Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness, In K.J. Klien, S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 211-266.
- Paauwe, J., Boselie, P. (2005): „HRM and performance: What next?” *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Robson, K., Trimble, R., MacIntyre, J. (2013): “Creating and Sustaining a Maintenance Strategy: A Practical Guide”, *Journal of Business Administration Research* 2 (1), 77-84.
- Simonović, Z., Damnjanović, R. (2011); „Strategijsko prilagođavanje organizacije promenama”, *Ekonomika: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 57(1), 152-162. Inmyxai, S., Takahashi, Y. (2009): „Entrepreneurs as decisive human resources and business performance for the Lao SMEs”, *Chinese Business Review*, 8 (7), 29-43.
- Skalik, J. (2016): „Strategic orientation in change management and using it when designing a company’s development”, *Management*, 20(1), 197-210.
- Shi, W., Markoczy, L., Dess, G. G. (2009): „The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius iungens”, *Journal of management*, 35(6), 1453-1480.
- Stevanović, T. (2009): „Uticaj organizacione kulture na formulisanje strategije preduzeća”, *Economic Themes*, 47(2), 143-152.

INFLUENCE OF ACTIVITIES AND CHARACTERISTICS OF MANAGERS ON THE EFFICIENCY OF STRATEGIC ACTIVITIES OF COMPANIES IN SERBIA

Summary: *The presented research in this paper is to determine the impact of activities and characteristics of managers on the efficiency of strategic action of the company. The research included 327 managers from companies in Serbia. Correlation analysis determined the existence of statistically significant relationships between activity variables and characteristics of managers and strategic action variables. The variable communication with the variables improvement of quality and competitiveness of business, and the variable innovation and flexibility with the variables quality of vision and mission and strategic planning and decision-making showed an important connection. The regression method determined that the characteristic variables, which showed the greatest influence on the strategic operation of the company, communication, innovation and flexibility and improvement of knowledge. Factor analysis yielded a two-component solution, where the first factor brought together the variables of activity and characteristics of the manager, and the second factor the variable strategic action, and a high correlation was established between these two factors. These results indicate that the improvement of activities and characteristics of managers ensures the efficiency of strategic activities of the company. The aim of this paper is to point out the characteristic activities of management that have a great contribution to improving the efficiency of business and strategic operations of the company. Managers of domestic companies should base the improvement of business and competitiveness on the improvement of activities and characteristics of managers that have been singled out in this research.*

Keywords: *management activities, manager characteristics, strategic action, competitiveness.*