Analiza uticaja liderstva u EFQM modelu

TIJANA G. CVETIĆ, Univerzitet u Kragujevcu,

Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac

OLIVER M. MOMČILOVIĆ, Visoka škola strukovnih studija,

Sportska akademija, Beograd

SLAVKO M. ARSOVSKI, Univerzitet u Kragujevcu,

Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac

GORDANA S. TODOROVIĆ, JKP "Parking servis Kragujevac", Kragujevac

VLADIMIR S. KOJIĆ, JKP "Vodovod i kanalizacija", Kragujevac

Stručni rad

UDC: 005.21

005.322

DOI: 10.5937/tehnika1703430C

U radu je prikazano istraživanje analize međusobnih uticaja varijabli liderstva, ljudi, strategije i partnerstva i resursa kroz modifikovani EFQM model izvrsnosti. Izvršena je analiza međusobnih uticaja varijabli u prvom nivou uticaja EFQM modela putem podataka dobijenih od 152 MSP. Rezultati ovog istraživanja mogu se primeniti u realnim uslovima radi poboljšanja poslovanja organizacija kroz podizanje svesti organizacije o postojanju i značaju međusobnih uticaja varijabli liderstva, ljudi, strategije i partnerstva i resursa koje možemo nazvati osnovnim alatima uspeha jedne poslovne organizacije.

Ključne reči: liderstvo, ljudi, Strategija, partnerstvo i resursi, EFQM model

1. UVOD

Liderstvo je postala važna tema u industrijsko-organizacionoj psihologiji, kao i popularni koncept za razvoj odraslih [1]. Unapređenje kvaliteta podrazumeva stvaranje efikasne organizacije čija sposobnost leži u racionalnom raspolaganju svih faktora proizvodnje. Organizacija funkcioniše po konceptu formiranja radnih timova po vertikalnom, horizontalnom ad-hoc pravilu ili zajedničkim interesima pojedinaca. Vođu, odnosno lidera definiše funkcija usmeravanja datog tima ka postizanju zadatih ciljeva. Studije liderstva sa fokusom na lične karakteristike lidera zamenjene su studijama sa fokusom na situacione faktore. Kako je okruženje postalo dinamičnije, nepredvidljivije i nesigurnije promena liderstva postala je kritičniji aspekt studiranja. Liderstvo se može definisati kao sposobnost da se utiče na ljude u pravcu ostvarivanja datih ciljeva. Srž ove definicije predstavlja ideja da su lideri uključeni u proces ostvarivanja ciljeva sa drugim pojedincima [2]. Liderstvo predstavlja proces inspirisanja drugih članova organizacije da efikasno rade u pra-

vcu ostvarivanja ciljeva. Klasično liderstvo definiše se kao: "uticaj na druge da usmere napore u pravcu ostvarivanja konkretnog cilja", (Lufthan) [3]. Na osnovu prethodnog može se zaključiti da je liderstvo kao proces deo šireg procesa psiho-socijalnih interakcija. U ovoj oblasti postoji veliki broj teorija koje tretiraju odnos liderstva i sledbenika, uticaj liderstva na društveni ambijent i obrnuto [4, 5]. Ovaj proces se intenzivira i dobija na značaju u uslovima brzih promena. Budući da smo već pričali o standardizovanim menadžment sistemima i njihovoj integraciji obrat ćemo pažnju na pojam liderstva iz ugla sistema ISO 9001:2015 [6, 7, 8]. Najviše rukovodstvo mora da pokaže liderstvo i posvećenost u pogledu sistema menadžmenta kvalitetom. Rukovodstvo mora da:

- obezbedi da su politika i ciljevi kvaliteta uspostavljeni za sistem menadžmenta kvalitetom i da su kompatibilni sa strateškom pravcima organizacije
- obezbedi da je politika kvaliteta razumljiva i da se sprovodi unutar organizacije
- obezbedi integraciju zahteva sistema u poslovne procese organizacije
- promoviše svest o procesnom pristupu
- obezbedi potrebne resurse
- informiše o važnosti efikasnog menadžmenta kvalitetom i o usklađenostima sa zahtevima sistema

Adresa autora: Tijana Cvetić, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac, Sestre Janić 6, e-mail: t.cvetic@kg.ac.rs

Rad primljen: 23.01.2017.

Rad prihvaćen: 20.03.2017.

- obezbedi da sistem menadžmenta kvalitetom postiže željene izlaze
- angažuje, usmerava i daje podršku osobama koje doprinose efikasnosti sistema
- promovise unapređenje i inovacije i
- podržava druge relevantne uloge menadžmenta radi demonstriranja svog liderstva koji primenjuje u svojim područjima aktivnosti.

Rukovodstvo mora takođe da pokaže liderstvo i posvećenost u pogledu usredsređenosti na korisnika time što:

- rizici koji mogu uticati na usaglašenost robe i usluga i zadovoljstvo korisnika su identifikovani i obrađeni
- zahtevi kupaca su identifikovani i ispunjeni
- održava usredsređenost na dosledno obezbeđenje dobara i usluga koje ispunjavaju zahteve korisnika i zakonske i regulatorne zahteve
- održava usredsređenost na unapređenje zadovoljstva korisnika [9].

Liderstvo predstavlja značajan proces u svakom preduzeću bez obzira na delatnost ili veličinu. Veza Supervizor - podređeni ima uticaj na mnoštvo važnih organizacionih ishoda. To je slučaj zato što lideri predstavljaju pojam veći od rukovodioca informacijama u vezi sa poslom i ponašanjem. Oni takođe vode, pružaju podršku, i inspirišu svoje podređene [10].

2. UTICAJ LIDERSTVA

Uticaj liderstva na zaposlene ogleda se u više oblasti, a posebno:

- lider kao motivator,
- lider kao uzor,
- lider kao transformator, itd.

Da bi ove uloge lider uspešno realizovao mora da pored osnovne inteligencije (mereno preko IQ) poseduje visoki nivo emocionalne inteligencije (EQ) i socijalne inteligencije. [11] One su pre svega usmerene ka zaposlenima, ali u novoj verziji standarda ISO 9001:2015 i ostalim zainteresovanim stranama (kupci, isporučioци, država, itd.) [12].

Uticaj liderstva na strategiju je dvojak. Lideri preko svoje vizije daju osnove za razvoj strategije koja daje odgovore na pitanje kojim putem se ostvaruju poslovni ciljevi i time liderska vizija [13]. Sa druge strane, lideri, najčešće višeg nivoa - posebno lideri timova, aktivno učestvuju u razradi strategija i definisanju kompletnih strategija [14]. Za kompletne strategije i poslovnu strategiju u celini, lideri učestvuju u definisanju prioriteta i dinamičkog razvoja i primene istih.

Uticaj liderstva na partnerstvo i resurse je tako reći vrlo značajno. S obzirom da je partnerstvo ugrađeno i

u sedam principa QMS-a i modele poslovne izvrsnosti [15]. Uticaj liderstva na resurse odnosi se na ICT liderstvo, liderstvo u oblasti tehnologija, liderstvo u oblasti upravljanja funkcijama itd. [16].

3. ANALIZA UTICAJA

Analiza uticaja određenih varijabli EFQM modela (slika 1) je izvršena uz korišćenje statistički softvera IBM SPSS i MsOffice Excell paketa. Baza podataka je dobijena putem anketiranja 152 MSP. Dobijeni podaci su obrađeni i zatim grafički i tabelarno prikazani. Rezultati analize su detaljno obrađeni u daljem tekstu ovog rada kroz korelacione i regresione analize. Za korelacionu i regresionu analizu sagledavamo svojstva četiri ispitivane promenljive, četiri opažajna značaja tj. faktora:

- liderstvo- Leadership,
- ljudi odnosno zaposleni- People,
- strategija - Strategy i
- partnerstvo i resursi - Partnership and resources.

Slika 1 - Elementi modela: Leadership, People, Strategy i Partnership and resources

Tumačenje rezultata Pirsonove korelacije

U dalem tekstu (tabeli 1.) prikazana je opsana statistika (Descriptive Statistics) za opažajne značaje.

Tabela 1. Deskriptivna statistika za opažajne značaje liderstva, ljudi, strategije i partnerstva i resursa

Leadership	People		Strategy	Partnership and resources
Mean	6,9190789	7,4013158	7,1085526	7,6032895
Std Dev	0,6937501	0,7061684	0,6875375	0,6478101
Std Err Mean	0,0562706	0,0572778	0,0557667	0,0525443
Upper 95% Mean	7,0302583	7,5144852	7,2187363	7,7071065
Lower 95% Mean	6,8078996	7,2881463	6,9983689	7,4994724
N	152	152	152	152

Slika 2 - Scatterplot Matrix Correlations za opažajne značaje

Na slici 2. data je Grafička matrica korelacije (Scatterplot Matrix Correlations) za opažene značaje. Broj slučajeva u uzorku iznosi $N=152$ je tačan i nema nedostajućih podataka. Iz predstavljenih dijagrama može se uvideti smer veza između promenljivih opažajnih značaja, kao i jačina korelacije r .

Možemo da konstatujemo pozitivnu povezanost promenljivih u većem broju slučajeva, da je najveći koeficijent korelacije između promenljivih opažajnih značaja People i Partnership and resources i iznosi $r=0,9162$, ove promenljive su jako korelirane – povezane.

4.1. Analiza uticaja za opažajni značaj People

U (tabeli 2.) Pregled podešavanja (Summary of Fit) izračunat je Koeficijent determinacije (R Square) $r^2=0,8398$ koji nam ukazuju koliki je procenat varijanse zavisne promenljive objašnjen u modelu i Koeficijent višestruke korelacije (R) $r=0,9164$ kolika je jačina povezanosti između promenljivih. Što znači da se 83,98% varijabiliteta zavisne promenljive opažajni značaj People može objasniti uticajem nezavisnih promenljivih opažajnih značaja Leadership, Strategy, Partnership and resources. Ovde su promenljive jako korelirane – povezane.

Tabela 2. Pregled podešavanja (Summary of fit) za varijablu ljudi (people)

RSquare	0,839892
RSquare Adj	0,836646
Root Mean Square Error	0,285412
Mean of Response	7,401316
Observations (or Sum Wgts)	152

Da bi smo ocenili statističku značajnost posmatramo (tabelu 3.) ANOVA. Tu su rezultati testova nulte hipoteze da je r^2 u populaciji jednako 0. Statistička značajnost je (Sig.=0,000), što zapravo znači da je $r < 0,0005$.

Tabela 3. ANOVA za varijablu ljudi (people)

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio
Model	3	63,243623	21,0812	258,7914
Error	148	12,056113	0,0815	Prob > F
C. Total	151	75,299737		<,0001*

Iz table 4. Koeficijenti (Coefficients) određujemo koja je od nezavisnih promenljivih u modelu doprinela predikciji zavisne promenljive. Gledamo kolonu Beta (Beta) u odeljku Standardizovani koeficijent (Standardized Coefficients) (po apsolutnoj vrednosti, zanemariavajući negativne predznake). U ovom slučaju najveći koeficijent beta iznosi 0,9202 što je vrednost za opažajni značaj Partnership and resources, a to znači da ta nezavisna promenljiva pojedinačno najviše doprinosi objašnjavanju zavisne promenljive opažajni značaj People. U koloni Prob>|t|, posmatramo koliki je doprinos promenljive u jednačini (vrednost Sig.<0,05.) U ovom slučaju promenljive ne daju značajan jedinstven doprinos jednačini.

Tabela 4. Koeficijenti za varijablu ljudi (people)

Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob> t	Std Beta
Intercept	-0,157905	0,310269	-0,51	0,6116	0
Leadership	-0,033774	0,052999	-0,64	0,5249	-0,03318
Strategy	0,0233591	0,05378	0,43	0,6647	0,022743
Partnership and resources	1,0030994	0,039899	25,14	<,0001*	0,920203

Za sastavljanje početne regresione jednačine upotrebljavaju se vrednosti iz kolone Procene (Estimate) u tabeli 4. na osnovu kojih jednačina glasi:

$$\text{People} = -0,0337 \cdot \text{Leadership} + 0,0233 \cdot \text{Strategy} + 1,0030 \cdot \text{Partnership and resources} - 0,1579 \quad (1)$$

Iz (table 4.) Koeficijenti (Coefficients) zaključili smo da nezavisne promenljive ne daju značajan jedinstven doprinos jednačini, zbog toga je došlo do podešavanja opažajnih značaja nezavisnih promenljivih, na osnovu kojih je formirana nova tj. konačna jednačina uticaja na zavisnu promenljivu opažajni značaj People, koja glasi:

$$\text{People} = 0,9987 \cdot \text{Partnership and resources} - 0,1924 \quad (2)$$

Na dijagramu 1. dat je Dijagram regresije standardnih reziduala (Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual) prikazane su vrednosti očekivanih

kumulativnih verovatnoća (Expected Cum Prob) i posmatranih kumulativnih verovatnoća (Observed Cum Prob). Ovde vidimo da nema većih odstupanja od normalnosti, većina vrednosti prati liniju od donjeg levog do gornjeg desnog ugla dijagrama.

Dijagram 1 - Regresije standardnih reziduala za zavisnu varijablu opažajni značaj ljudi (People)

Na dijagramu 2. prikazan je Dijagram rasturanja standardnih reziduala (Scatterplot) prikazane su vrednosti Regresija standardizovanih preostalih vrednosti (Regression Standardized Residual) i Regresija standardizovanih predviđenih vrednosti (Regression Standardized Predicted Value). Ovde je potrebno da se rezultati grupišu oko vrednosti 0, u pravougaonom obliku. Kod nas je upravo takav slučaj, iako ima par odstupanja, koje ne utiču za dalja istraživanja.

Dijagram 2 - Rasturanja standardnih reziduala za zavisnu varijablu opažajni značaj ljudi (People)

4.2. Analiza uticaja za opažajni značaj Strategy

U tabeli 5. Pregled podešavanja (Summary of Fit) izračunat je Koeficijent determinacije (R Square) $r^2=0,6059$ koji nam ukazuju koliki je procenat varijanse zavisne promenljive objašnjen u modelu i koeficijent višestruke korelacije (R) $r=0,7783$ kolika je jačina povezanosti između promenljivih. Što znači da se 60,59% varijabiliteta zavisne promenljive opažajni značaj Strategy može objasniti uticajem nezavisnih promenljivi opažajnih značaja Leadership, People,

Partnership and resources. Ovde su promenljive jako korelirane – povezane.

Tabela 5. Pregled podešavanja (Summary of Fit) za varijablu strategija (strategy)

RSquare	0,60592
RSquare Adj	0,597932
Root Mean Square Error	0,435959
Mean of Response	7,108553
Observations (or Sum Wgts)	152

Da bi smo ocenili statističku značajnost posmatramo (tabelu 6.) ANOVA. Tu su rezultati testova nulte hipoteze da je r^2 u populaciji jednako 0. Statistička značajnost je (Sig.=0,000), što zapravo znači da je $r < 0,0005$.

Tabela 6. ANOVA za varijablu strategija

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio
Model	3	43,249923	14,4166	75,8529
Error	148	28,128958	0,1901	Prob > F
C. Total	151	71,378882	<,0001	

Iz table 7. Koeficijenti (Coefficients) određujemo koja je od nezavisnih promenljivih u modelu doprinela predikciji zavisne promenljive. Gledamo kolonu Beta (Beta) u odeljku Standardizovani koeficijent (Standardized Coefficients) (po apsolutnoj vrednosti, zanemarujući negativne predznake). U ovom slučaju najveći koeficijent beta iznosi 0,7192 što je vrednost za opažajni značaj Leadership, a to znači da ta nezavisna promenljiva pojedinačno najviše doprinosi objašnjenju zavisne promenljive opažajni značaj Strategy. U koloni Prob>|t|. posmatramo koliki je doprinos promenljive u jednačini (vrednost Sig.<0,05.) U ovom slučaju promenljive ne daju značajan jedinstven doprinos jednačini.

Tabela 7. Koeficijenti za varijablu strategija

Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob> t	Std Beta
Intercept	1,1740521	0,464421	2,53	0,0125*	0
Leadership	0,7128388	0,05602	12,72	<,0001*	0,71928
People	0,0545008	0,125477	0,43	0,6647	0,055978
Partnership and resources	0,0787732	0,139767	0,56	0,5739	0,074222

Na dijagramu 3. dat je Dijagram regresije standardnih reziduala (Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual) prikazane su vrednosti Očekivanih kumulativnih verovatnoća (Expected Cum Prob) i Posmatranih kumulativnih verovatnoća (Observed Cum Prob).

Ovde vidimo da nema većih odstupanja od normalnosti, većina vrednosti prati liniju od donjeg levog do gornjeg desnog ugla dijagrama.

Dijagram 3 - Regresije standardnih reziduala za zavisnu varijablu opažajni značaj strategija (Strategy)

Za sastavljanje početne regresione jednačine upotrebljavaju se vrednosti iz kolone Procene (Estimate) u tabeli 7. na osnovu kojih jednačina glasi:

$$\text{Strategy} = 0,7128 \cdot \text{Leadership} + 0,0545 \cdot \text{People} + 0,0787 \cdot \text{Partnership and resources} + 1,1740 \quad (3)$$

Iz tabele 7. Koeficijenti (Coefficients) zaključili smo da nezavisne promenljive ne daju značajan jedinstven doprinos jednačini, zbog toga je došlo do podešavanja opažajnih značaja nezavisnih promenljivih, na osnovu kojih je formirana nova tj. konačna jednačina uticaja na zavisnu promenljivu opažani značaj Strategy, koja glasi:

$$\text{Strategy} = 0,7119 \cdot \text{Leadership} + 0,1336 \cdot \text{Partnership and resources} + 1,1669 \quad (4)$$

4.3 Analiza uticaja za opažajni značaj Partnership and resources

U tabeli 8. Pregled podešavanja (Summary of Fit) izračunat je Koeficijent determinacije (R Square) $r^2 = 0,8467$ koji nam ukazuju koliki je procenat varijanse zavisne promenljive objašnjen u modelu i Koeficijent višestruke korelacije (R) $r = 0,9201$ kolika je jačina povezanosti između promenljivih. Što znači da se 84,67% varijabiliteta zavisne promenljive opažajni značaj Partnership and resources može objasniti uticajem nezavisnih promenljivih opažajnih značaja Leadership, People i Strategy. Ovde su promenljive jako korelirane – povezane.

Tabela 8. Pregled podešavanja (Summary of Fit) za varijablu partnerstvo i resursi

RSquare	0,846793
RSquare Adj	0,843687
Root Mean Square Error	0,256121
Mean of Response	7,603289
Observations (or Sum Wgts)	152

Tabela 9. ANOVA za varijablu partnerstvo i resursi

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio
Model	3	53,659881	17,8866	272,6711
Error	148	9,708474	0,0656	Prob > F
C. Total	151	63,368355		<,0001*

Da bi smo ocenili statističku značajnost posmatramo tabelu 9. ANOVA. Tu su rezultati testova nulte hipoteze da je r^2 u populaciji jednako 0. Statistička značajnost je (Sig.=0,000), što zapravo znači da je $r < 0,0005$.

Iz tabele 10. Koeficijenti (Coefficients) određujemo koja je od nezavisnih promenljivih u modelu doprinela predikciji zavisne promenljive. Gledamo kolonu Beta (Beta) u odeljku Standardizovani koeficijent (Standardized Coefficients) (po apsolutnoj vrednosti, zanemarujući negativne predznake). U ovom slučaju najveći koeficijent beta iznosi 0,8805 što je vrednost za opažajni značaj People, a to znači da ta nezavisna promenljiva pojedinačno najviše doprinosi objašnjavanju zavisne promenljive opažajni značaj Partnership and resources. U koloni Prob>|t|. posmatramo koliki je doprinos promenljive u jednačini (vrednost Sig.<0,05.) U ovom slučaju promenljive ne daju značajan jedinstven doprinos jednačini.

Tabela 10. Koeficijenti varijablu partnerstvo i resursi

Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob> t	Std Beta
Intercept	0,9871823	0,266594	3,70	0,0003*	0
Leadership	0,064211	0,047331	1,36	0,1770	0,068765
People	0,8077698	0,03213	25,14	<,0001*	0,880538
Strategy	0,0271879	0,048239	0,56	0,5739	0,028855

Za sastavljanje početne regresione jednačine upotrebljavaju se vrednosti iz kolone Procene (Estimate) u tabeli 10. na osnovu kojih jednačina glasi:

$$\text{Partnership and resources} = 0,0642 \cdot \text{Leadership} + 0,8077 \cdot \text{People} + 0,0271 \cdot \text{Strategy} + 0,9871 \quad (5)$$

Iz (tabele 10.) Koeficijenti (Coefficients) zaključili smo da nezavisne promenljive ne daju značajan jedinstven doprinos jednačini, zbog toga je došlo do podešavanja opažajnih značaja nezavisnih promenljivih, na osnovu kojih je formirana nova tj. konačna jednačina uticaja na zavisnu promenljivu opažani značaj Partnership and resources, koja glasi:

$$\text{Partnership and resources} = 0,0837 \cdot \text{Leadership} + 0,8109 \cdot \text{People} + 1,0212 \quad (6)$$

Na dijagramu 4. dat je Dijagram regresije standardnih reziduala (Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual) prikazane su vrednosti Očekivanih kumulativnih verovatnoća (Expected Cum Prob) i Posmatranih kumulativnih verovatnoća (Observed Cum Prob). Ovde vidimo da nema većih odstupanja od

normalnosti, većina vrednosti prati liniju od donjeg levog do gornjeg desnog ugla dijagrama.

Dijagram 4 - Regresije standardnih reziduala za zavisnu varijablu opažajni značaj partnerstvo i resursi (Partnership and resources)

4. ZAKLJUČAK

Nakon ispitivanja međusobnih uticaja varijabli: liderstvo, ljudi (zaposleni), strategija i partnerstvo i resursi došli smo do sledećih zaključaka:

- na ljude kao zavisnu varijablu utiču nezavisne varijable liderstvo, strategija i partnerstvo, ali zbog ne jakog uticaja liderstva i strategija su izbačene i modifikovana je jednačina.
- na strategiju kao zavisnu varijablu utiču nezavisne varijable partnerstvo i liderstvo.
- na zavisnu varijablu partnerstvo i resursi utiču nezavisne varijable liderstvo i ljudi odnosno zaposleni.

Model prikazan u ovom radu može biti od izrazitog značaja u ovoj aktuelnoj temi jer se radi o teorijskim i primenljivim istraživanjima u oblasti menadžmenta i njegovoj primeni u realnim uslovima radi poboljšanja poslovanja organizacija.

LITERATURA

- [1] Riggio R. Leadership. In *Encyclopedia of Mental Health*. Waltham: Adam Gilbert, 2016.
- [2] Arsovski S, & Lazić M, *Vodič za menadžere kvaliteta* (pp. 31-36). Kragujevac: Mašinski fakultet-Centar za kvalitet, 2010.
- [3] Stefanović, N, & Stefanović Ž, *Liderstvo i kvalitet* (pp. 1-5). Kragujevac: Mašinski fakultet-Centar za kvalitet, 2007.
- [4] Yukl G, *Leadership in organizations*. 1st ed. Englewood cliffs, n. j.: PrenticeHall, pp.11-13, 1981.
- [5] Northouse P, *Leadership*. (pp. 21-24) 5th ed. Los Angeles [etc.]: Sage, 2010.
- [6] McGregor D, and Cutcher-Gershenfeld J, *The human side of enterprise*. (pp.243-281) 1st ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- [7] Kotter J, *A force for change*. (p.321) 1st ed. Beijing: Huaxia chu ban she, 1990.
- [8] Kotter, J. *Leading change*. (p.21) 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 1996.
- [9] ISO 9001:2015-zahtevi
- [10] Erkutlu H, & Chafra J, Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 210, 3-10, 2015.
- [11] Začková T & Poláček M, Social Skills as an Important Pillar of Managerial Success. *Procedia Economics And Finance*, 34, pp. 587-593, 2015.
- [12] Arsovski Z, Arsovski S, Nikezić S, Development of Quality Management in Enterprises of Serbia, *Journal of Technics Technologies Education Management/TTEM*, Vol.7, No.2, pp. 944-949, ISSN 1840-1503, 2012
- [13] Arsovski S, Nikezić S, Lider sa vizijom u organizaciji koja uči, *Četrnaesti naučno stručni skup "Sistem kvaliteta uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost"*, Kruševac, 28 – 29. Novembar, pp. 24-37, ISBN 978-86-909341-5-7, 2012.
- [14] Arsovski S, Arsovski Z, Nikezić S, Sustainability Enhancement through Leadership Excellence in Public Sector, *16th International Conference Quality and Service Sciences QMOD-ICQSS*, Portoroz, Slovenia, 2013, 4-6 September, pp. 104-118, ISBN 978-961-232-269-4
- [15] Arsovski Z, Arsovski S, Kalinic Z, Development of strategy for effective risk management in public sector: a case study, *Contemporary conditions and trends in enterprise management*, Andrzej Jaki, Tomasz Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, pp. 14, ISBN 978-83-65173-00-3, Cracow, Poland, 2015
- [16] Arsovski Z, Arsovski S, Stefanovic M, Aleksic A, Grubor S, New Model for Quantification of ICT Dependable Organizations Resilience, *International Journal for Quality research*, Vol.5, No.1, pp. 13-20, ISSN 1800-6450, 2011.

SUMMARY

ANALYZE OF EFFECTS OF MODIFIED EFQM MODEL

The paper represents research analyzes of the mutual influence of variables of leadership, people, strategies and partnership over resources through modified EFQM excellence model. The analysis of mutual influence of variables in the first level of impact EFQM model has been carried out. The results of this research can be applied in real conditions to improve business of organizations through raising awareness of the existence and the importance of the mutual influence of variables of leadership, people, strategies and partnership and resources, that can be called the basic tools of success of a business organization.

Key words: *Leadership, People, Strategy, Partnership and resources, EFQM model*