

MODEL KVALITETA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI

Prof. dr Dušanka Ušćumlić,
Ekonomski fakultet u Beogradu, Srbija
email: dusanka@ekof.bg.ac.rs
Mr Cviko Jekić
Administrativna služba opštine Lopare
email: cviko.jekić@gmail.com

Apstrakt. Da bi odgovorila na izazove nastalih promjena u stvaranju novog društva, lokalna samouprava se mora transformisati i suočiti sa nastalim potrebama njenog efikasnijeg djelovanja, u složenim i promjenljivim uslovima savremenog društva.

Stvarne promjene u lokalnoj samoupravi treba da se oslone na strategiju kvaliteta kojima se postiže određeni nivo performansi i kojima se on održava. Istraživanjem se došlo do ključnih elemenata za postizanje kvaliteta i do rezultata upravljanja kvalitetom.

Na osnovu svega ovoga je predložen model koji lokalnim samoupravama može da služi kao alat za razvijanje sistematične strategijske platforme za upravljanje kvalitetom i njihov dalji razvoj.

Ključne riječi: lokalna samouprava, sistem menadžmenta kvalitetom, građani, uspješnost, vitalnost

MODEL FOR LOCAL SELF-GOVERNMENT QUALITY MANAGEMENT

Abstract. In order to respond to the current challenges in the creation of a new society, local self government has to be transformed and face the current needs aimed towards its increased efficiency in the complex and variable conditions of a modern society.

Genuine changes in local self government should rely on the quality strategy that aims at achieving a certain performance level and maintaining it. This research has presented the elements key for obtaining quality and results achieved through the quality management.

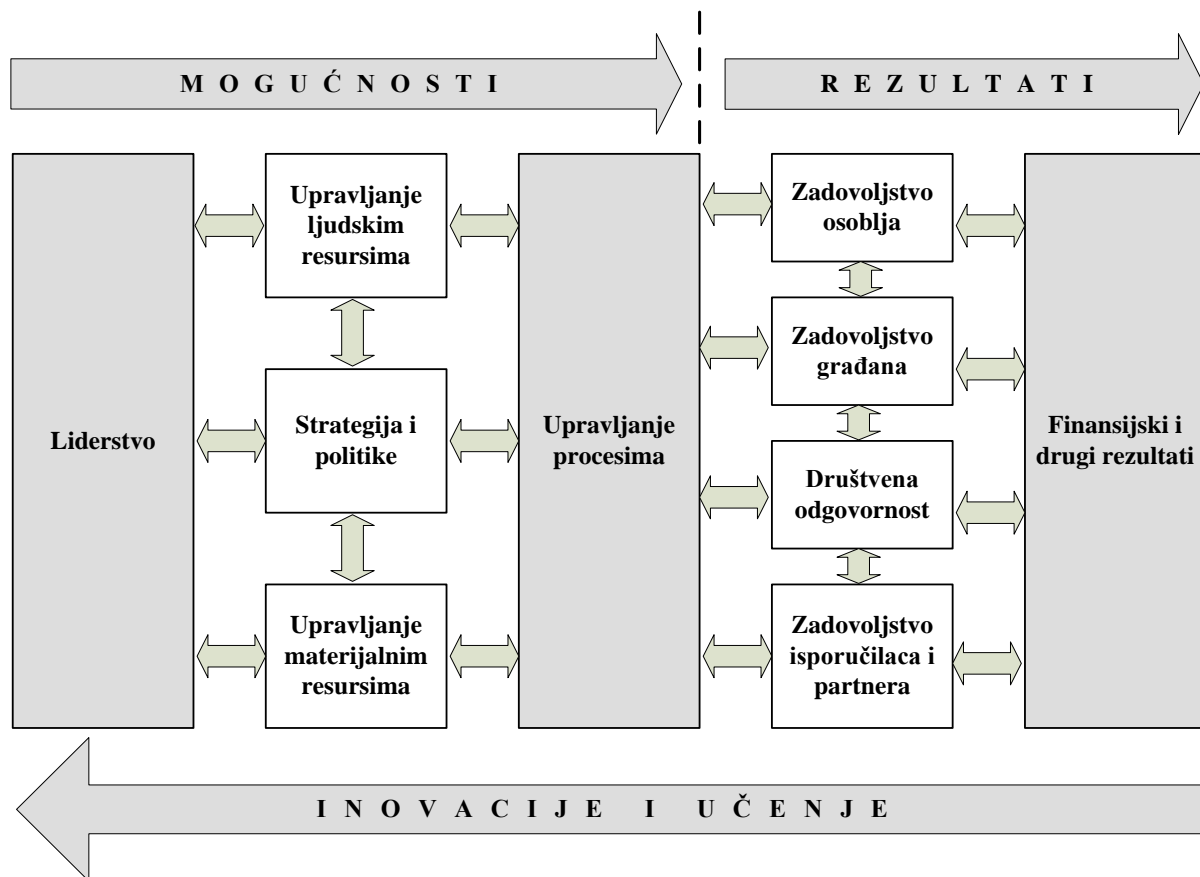
Based on this, a model is suggested that local self-government units may use as a tool for developing systematic strategic platform for quality management and their further development.

Key words: local self-government, quality management system, citizens, success, vitality

UVOD

Naslijeđeni model lokalne samouprave, na našim prostorima, sa birokratskom i hijerarhijskom strukturom, sa nedovoljnom stručnošću, nedovoljnim znanjem i pretjeranim procedurama koje koristi u svom radu, nije u stanju da prati stvaranje novog društva i njemu prilagođenog privrednog ambijenta. Nedostatak korisničke i ciljne orijentacije, nizak nivo razumijevanja i korišćenja principa i mehanizama dobre uprave (korisnička orijentacija, efikasnost, participativnost, nepristrasnost, transparentnost, profesionalizam, jednakopravnost itd.) za posljedicu imaju slab kvalitet usluga.

U takvim uslovima, u svakoj lokalnoj zajednici se osjeća potreba za suštinskim promjenama i stvaranjem moderne samouprave, koja je istovremeno efikasna, transparentna i participativna u potrebnoj mjeri u svim svojim komponentama i područjima odgovornosti. Od lokalne samouprave se očekuju promjene u sve tri dimenzije razvoja lokalne zajednice: ekonomskoj, socijalnoj i ekološkoj. Polazeći od činjenice, da bez kvaliteta u dugom roku nema uspjeha i prosperiteta, u radu je predložen model koji sadrži ključne elemente za postizanje zadovoljavajućeg nivoa kvaliteta i rezultate upravljanja kvalitetom u lokalnoj samoupravi.



Slika 1: Model kvaliteta u lokalnoj samoupravi

KLJUČNI ELEMENTI ZA POSTIZANJE ZADOVOLJAVAJUĆEG NIVOVA KVALITETA

Na osnovu istraživanja, došlo se do modela kvaliteta, koji sadrži deset kriterijuma relevantnih za funkcionisanje lokalne samouprave. Model je modifikacija EFQM/CAF metodologije razvijene od Evropskog instituta za javnu administraciju.

Prvih pet kriterijuma (liderstvo, strategija i politike, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje materijalnim resursima, upravljanje procesima) se bavi pitanjima kako lokalna samouprava obavlja ključne aktivnosti da bi omogućila postizanje rezultata.

Liderstvo

Promjene izazvane unutrašnjim i spoljašnjim činiocima mogu presudno uticati na sam proces usmjeravanja lokalne samouprave u poželjnom ili željenom pravcu. Zato je od neprocjenjive važnosti da građani prepoznaju i izaberu ličnosti vizionarskih sposobnosti, koji će strateški usmjeriti razvoj lokalne zajednice.

„Liderstvo se vezuje za sposobnost razvijanja „vladajuće ideje“ za organizaciju, njene vizije, svrhe ili misije i suštinskih vrijednosti (Sengi, 2003, str. 228). Ove vladajuće ideje odgovaraju na tri pitanja: šta, zašto i kako:

- vizija je „šta“, slika budućnosti koju težimo da stvorimo,
- svrha (misija) je „zašto“, odgovor organizacije na pitanje zašto postojimo i
- suštinske vrijednosti, „kako“, na koji način želimo da djelujemo u skladu sa našom misijom, u pravcu postizanja vizije.

Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- stvaranje zajedničke vizije,
- definisanje i sprovođenje misije,
- uspostavljanje i sprovođenje sistema vrijednosti,
- lično uključivanje u razvoj i primjenu sistema menadžmenta,

- podrška i motivacija ljudskim resursima,
- razvoj i održavanje odnosa sa javnošću i političkim akterima.

Privrženost lidera kvalitetu i aktivnostima vezanim za kvalitet je ključni doprinos koji može da pruži, jer ništa ne djeluje tako efikasno kao lični primjer (Raković, 2006, str. 54). Radeći, lider kvaliteta stvara atmosferu kolektivne odgovornosti i međusobnog povjerenja i poštovanja, okupljajući osoblje, predstavnike građana i građane oko zajedničkih ciljeva, ohrabrujući i motivišući ih. Političke stranke ostavlja po strani, posvećujući se prostoru i ljudima koji tu žive, tražeći načine za unapređivanje kvaliteta života građana u svojoj lokalnoj zajednici.

Strategija i politike

Strategija razvoja predstavlja ključni dokument lokalne zajednice kojim se definišu strateški i operativni ciljevi, programi i projekti, neophodni za ostvarenje vizije razvoja. „Uspješne strategije u fokusu imaju kvalitet i posmatraju ga sa stanovišta korisnika.“ (Janošević i sar., 1999, str. 9).

Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- zasnovanost politika i strategije na potrebama i očekivanjima građana i drugih interesnih grupa,
- praćenje, vrednovanje i ažuriranje strategije i politika,
- implementacija strategije i planova.

Zasnovanost politika i strategije na potrebama i očekivanjima građana i drugih interesnih grupa podrazumijeva:

- da se u poduhvat izrade, sprovođenja, praćenja i ažuriranja strategije uključe partneri iz javnog, privatnog i nevladinog sektora koji će odrediti ciljeve i odobriti smjernice razvoja lokalne zajednice, na osnovu konzensusa,
- sprovođenje SWOT analize, uz čiju pomoć će se doći do pravih pitanja na koja se strategija treba fokusirati i odgovoriti, i do dovoljno čvrstih uporišta.

Da bi lokalna samouprava ostvarila efikasnu implementaciju strategije i planova potrebno je da: razvija i sprovodi jasan plan implementacije sa akcionim planovima, uspostavi interni kanal komunikacije za upoznavanje svih zaposlenih u upravi sa ciljevima, planovima i zadacima, razvija i primjenjuje metode mjerenja ostvarenja na svim nivoima u upravi, formira radne timove i upravljačka tijela za implementaciju strategije i planova (npr. tim za kvalitet, razne komisije i sl.).

Definisanost politika po pojedinim oblastima lokalne samouprave, sa akcentom na politici kvaliteta omogućava da se ovim procesima pristupi posvećeno i kreativno.

Upravljanje ljudskim resursima

Savremeni koncept upravljanja ljudskim resursima, podrazumijeva istovremeno podizanje kompetentnosti i motivisanosti osoblja, ali i uslova u kojima oni rade. Taj zahtjev eksciplitno sadrži i Evropska povelja o lokalnoj samoupravi u kojoj stoji: “Uslovi rada zaposlenih u lokalnim organima vlasti biće takvi da omoguće zapošljavanje visokokvalitetnog, sposobnog i kompetentnog osoblja“ (Evropska povelja o lokalnoj samoupravi, član 2. stav 6).

Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- planiranje, obezbjeđivanje i racionalno korišćenje ljudskih resursa,
- unapređivanje kompetentnosti,
- uključenost osoblja i razvoj timskog rada.

Ključni elementi upravljanja ljudskim resursima su:

- strategija, koja daje opšte smjernice putem kojih lokalna samouprava obezbjeđuje, razvija i zadržava ljudske resurse,
- dobro razrađen pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, s adekvatno utvrđenom strukturom radnih mjesta i kvalitetnim opisom poslova,

- transparentne procedure zapošljavanja a profesionalno napredovanje u službama se odvija uz uvažavanje novih znanja i vještina,
- poboljšanje strukture znanja i osposobljenosti, zaposleni se osposobljavaju ne samo za rad i vještine, već i za mišljenje, rješavanje problema, saradnju, prihvatanje odgovornosti i dr.,
- ocjenjivanje zaposlenih, postojanje metodologije ocjenjivanja (ocjenjivanje tokom godine, uključivanje partnera i građana u proces ocjenjivanja i dr.)
- nagrađivanje prema rezultatima rada i doprinosu ostvarivanju ciljeva,
- kultura kreativnosti, komunikacija, ovlašćivanja i participacije, timskog rada kao prepoznatljiv i privlačan stil za sve zaposlene.

Da bi bila izvrsna, organizacija treba da ostvari maksimalan doprinos zaposlenih, kroz njihovo usavršavanje i uključivanje (^{Raković, 2006, str. 139}).

Upravljanje materijalnim resursima

Strategija i planovi lokalne samouprave mogu biti ostvareni u datom periodu, samo ako su u potpunosti podržani materijalnim resursima i ako se njima efikasno upravlja. Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- upravljanje imovinom,
- upravljanje finansijama,
- razvijanje i održavanje ključnih partnerskih odnosa.

Kvalitetno upravljanje imovinom lokalne samouprave mogu ostvariti usvajanjem koncepta i metoda upravljanja imovinom koje primjenjuje privatni sektor. Moderne uprave su odgovornije i racionalnije troše javna sredstva. Kao mjerilo uspješnosti, postavljaju kvalitet postizanja rezultata, a ne veličinu budžeta tj. njegovo optimiziranje umjesto maksimiziranja. Za dobro upravljanje finansijskim sredstvima potrebno je da:

- usklađuju finansijski menadžment sa strateškim ciljevima,
- obezbjeđuju finansijsku i budžetsku transparentnost,
- uvode inovativne sisteme budžetskog planiranja (višegodišnji budžetski programi, projekcije budžeta i dr.),
- sprovode stalnu kontrolu troškova isporuke standardnih usluga i proizvoda,
- vrše analizu rizika i potencijala finansijskih odluka,
- razvijaju i uvode modernu finansijsku kontrolu (npr. interni finansijski audit),
- razvijaju i sprovode programe kapitalnog investiranja, podižući vrijednost sredstava.

Efikasno upravljanje partnerstvom u lokalnoj samoupravi podrazumijeva da ona podržava i unapređuje ključna partnerstva sa poslovnom zajednicom, nevladinim i međunarodnim organizacijama, mladima, drugim opštinama i gradovima i drugim nivoima vlasti.

Upravljanje procesima

Jedan od principa upravljanja kvalitetom je procesni pristup koji glasi „Željeni rezultat se efikasnije ostvaruje kada se odgovarajućim resursima i aktivnostima upravlja kao procesima.“ (Vujović, 2006, str. 30). Moderna lokalna samouprava je procesno organizovana, funkcioniše kao skup povezanih procesa u čijem su izvoru i odredištu interesne grupe čije potrebe, zahtjeve i očekivanja ispunjava i ostvaruje njihovo zadovoljstvo i uvažavanje.

Sve aktivnosti menadžmenta procesima slijede iz orijentacije na procese, korisnike i zaposlene (Arsovski, 2006, str. 159). Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- definisanje procesa,
- izvođenje procesa,
- praćenje i mjerenje procesa,
- unapređivanje procesa.

Potrebni koraci u definisanju procesa su: identifikacija i razgraničenje, analiza stvarnog stanja procesa, koncipiranje potrebnog procesa, realizacija potencijala za poboljšanje.

Kritični procesi u lokalnoj samoupravi su oni koji su u vezi sa isporukom ključnih usluga, kao i drugi prateći procesi neophodni za njeno funkcionisanje. To su: pružanje osnovnih usluga, izdavanje dozvola i rješenja, donošenje odluka, planiranje, budžetiranje, alokacija resursa, javne nabavke, upravljanje ljudskim resursima, komuniciranje sa građanima, regulativa i propisi i dr. (CAF)

Ostvarivanje glavnih ciljeva procesa lokalne samoprave treba da učini procese: efektivnijim, efikasnijim i adaptibilnim. Rukovodilac procesa uvijek treba da zna: da li se proces odvija u skladu sa planom, da li proces ostvaruje rezultate na najbolji način, koliko ostvareni rezultati doprinose ostvarivanju postavljenih ciljeva i postoje li mogućnosti za poboljšanje? Tim za poboljšanje i inovacije procesa treba da kontinuelno prati, poboljšava i inovira procese pod vođstvom vlasnika procesa, kroz poznate PDCA – faze.

REZULTATI UPRAVLJANJA KVALITETOM

Druga grupa kriterijuma (zadovoljstvo građana, osoblja, isporučilaca i partnera, društvena odgovornost i finansijske i druge performanse) odnosi se na rezultate koje lokalna samouprava ostvaruje svojom aktivnošću. Da bi bila izvrsna, organizacija treba da postigne rezultate koji će sve zainteresovane strane učiniti zadovoljnim, tako što će ispuniti njihove potrebe, zahtjeve i očekivanja (Raković, 2006, str. 136).

Zadovoljstvo građana

Građani kao korisnici za jedinicu lokalne samouprave predstavljaju ciljno tržište sa jasnim i prepoznatljivim potrebama i očekivanjima. Poseban interes građana vezan je za unapređivanje standarda i kvaliteta života u lokalnoj zajednici.

Unapređivanje funkcionisanja lokalne samouprave se mjeri stepenom zadovoljavanja građana pruženim uslugama. Tu je praktično direktna veza između ISO 9000 serije i kvaliteta života (Raković, 2006, str. 136). Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- poznavanje i praćenje potreba građana lokalne zajednice,
- izgrađivanje i razvijanje dugoročnog partnerstva sa građanima,
- mjerenje zadovoljstva građana pruženim uslugama i postojanje trenda povećanja njihovog zadovoljstva.

Koncept totalne satisfakcije korisnika predstavlja sposobnost i napor organizacije da u konkurentskim tržišnim uslovima što bolje zadovolji zahtjeve i želje korisnika (Milisavljević i sar., 2007, str. 48). Uključivanje građana u oblikovanje i poboljšanje usluga, u razvoj standarda kvaliteta za usluge i informacije, razvoj i prikazivanje procedura na jednostavan i razumljiv način, kao odgovor na potrebe i zahtjeve, je najbolji način za sprovođenje lokalne vlasti.

Najviša faza u izgrađivanju dugoročnih i stabilnih odnosa između organizacije i korisnika su korisnici-partneri (Milisavljević i sar., 2006, str. 61). Izgrađenim i stabilnim partnerstvom sa građanima će se unaprijediti postojeći resursi, obezbjediti novi i pravilno usmjeriti ka rješavanju problema građana, kojima će se poboljšati uslovi života u zajednici. Zajedničko djelovanje dovodi do koncentracije kvaliteta i stvara čvrstu vezu između građana i lokalne vlasti.

Stalno praćenje i mjerenje zadovoljstva građana će omogućiti da se identifikuju promjene u stavovima i izradu akcionih planova za poboljšanje. Rezultati anketa građana, reklamacije i drugi oblici praćenja i mjerenja treba da pokazuju pozitivne trendove.

Zadovoljstvo osoblja

Da bi se postigao eksterni kvalitet potreban je prije svega interni kvalitet. Interni kvalitet se postiže kompetentnim i zadovoljnim osobljem.

Savremeni pristup osoblju u lokalnoj samoupravi se temelji na uzajamnom zadovoljavanju potreba i ciljeva uprave i pojedinaca. Zadovoljavanje jednih je osnovna pretpostavka zadovoljavanja drugih. „U psihologiji se najčešće govori o sljedećim faktorima motivacije: nagrada, kazna, saradnja i takmičenje, poznavanje vlastitih

rezultata, mogućnost participacije u odlučivanju, međuljudski odnosi, stil rukovođenja, porodične prilike.” (Đunderović, 2004, str. 112). Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- sistem motivacije i nagrađivanja, usklađen sa politikama i strategijom,
- praćenje zadovoljstva osoblja,
- rezultati - podizanje nivoa zadovoljstva osoblja.

Postoje različiti nivoi za mobilizaciju, odnosno motivisanje zaposlenih. Nivoi mobilizacije zasnivaju se na formi informacija, apresijacija, prisvajanja i identifikacije (Ubiparip, 2008, str. 113). Zadovoljstvo osoblja nema granice, mnogo je elemenata koji ih mogu činiti zadovoljnim. Posao, rezultati rada, odgovornost, napredovanje, odnos s kolegama, sposobnost rukovodećih ljudi, radni uslovi, lični život, status, sigurnost zaposlenja, odnos s pretpostavljenim, redovnost i visina plate, pravičnost u određivanju plata i dr. su faktori njihovog zadovoljstva ili nezadovoljstva. Dobre lokalne samouprave motivaciji i zadovoljstvu osoblja prilaze cjelovito, koncepcijski i uspostavljaju sistem mjerenja zadovoljstva i motivacije osoblja po uzoru na modernu evropsku samoupravu,

Zadovoljno osoblje je lojalno lokalnoj samoupravi i pruža maksimalan doprinos njenim rezultatima. Postojanje trenda poboljšanja zadovoljstva osoblja je rezultat kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima.

Zadovoljstvo isporučilaca (partnera)

Istinsko partnerstvo između lokalne vlasti i partnera zasnovano je na povjerenju, odnosno principima odgovornosti, uzajamnog poštovanja i uvažavanja interesa svih subjekata. „Budućnost odnosa na tržištu zasniva se na stalnom poboljšanju kvaliteta i stalnom jačanju partnerskih odnosa.“ (Sladić, 2008, str. 113). Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- identifikacija strateških partnerstava i prirode međusobnih odnosa,
- izgrađivanje i unapređivanje dugoročnog partnerstva,
- zadovoljstvo partnera i ostvareni rezultati kroz partnerstvo.

Odgovorna lokalna samouprava je pouzdan partner svim subjektima i razvija plodonosno dugoročno partnerstvo sa ključnim partnerima: drugim nivoima vlasti, lokalnim samoupravama u okruženju, organizacijama civilnog društva, privatnim partnerima i međunarodnim organizacijama.

Izgrađivanje partnerstva je element upravljanja kvalitetom a rezultati dobro izgrađenog partnerstva su unapređivanje kvaliteta života i zadovoljstvo građana i partnera.

Društvena odgovornost

Društvena odgovornost organizacije je poslovna briga za društveno blagostanje (Milisavljević i sar., 2007, str. 24).

Unaprijeđen kvalitet života, očuvani prirodni resursi i efikasne usluge su najbolji pokazatelji rada društveno odgovorne lokalne samouprave. Ona svojim radom u značajnoj mjeri pomaže prosperitetu šire društvene zajednice u različitim oblicima, jača temelje na kojima počiva društvo, stvarajući dugoročne uslove za bolji život društva u budućnosti.

Obezbjediavanjem održivog razvoja i socijalne uključenosti lokalna samouprava postiže i rezultate koji zadovoljavaju širu društvenu zajednicu. Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- sveukupna reputacija lokalne samouprave u široj društvenoj zajednici,
- jačanje lokalne ekonomije,
- etičko ponašanje,
- povećani društvene aktivnosti i pružanje pomoći građanima,
- spremnost na promjene,
- održivi razvoj,
- zaštita životne sredine.

Visok stepen profesionalnosti, nepristranosti, kompetentnosti i depolitizovanosti, zapošljavanje službenika na osnovu kvaliteta i sposobnosti, rad bez političkog uticaja, obučenosť službenika do najviših profesionalnih standarda, kvalitetno upravljanje dokumentima i tokovima informacija su pokazatelji dobre reputacije uprave.

Finansijski i drugi rezultati

Kroz poslovne rezultate organizacija sveobuhvatno mjeri dostignuća u ostvarivanju ključnih elemenata svojih politika i strategije. Rezultati obuhvataju mjere efektivnosti i efikasnosti ili isporuke usluga, ciljevi i zadaci, uključujući i specifična ostvarenja koja su politički vođena (Raković, 2006, str. 179). Najčešće su prikazani bilansom uspjeha, bilansom stanja, izvještajem o novčanim tokovima, izvještajem o promjenama u kapitalu i dr. Osnovni elementi ovog kriterijuma su:

- ostvarenje predviđenih ciljeva sa stanovišta isporuke usluga i drugih ostvarenja (npr. uticaja na društvo),
- rezultati efikasnosti i poboljšanja kvaliteta isporuke usluga,
- rezultati benčmarketing aktivnosti,
- rezultati učešća na takmičenjima (npr. najbolje prakse u lokalnoj samoupravi),
- rezultati u vezi sa budžetom.

Rezultati u vezi ostvarenja politike i strategije uključuju finansijske i operativne rezultate. Indikatori kao što su: rast privrednih investicija na području lokalne zajednice, broj novih radnih mjesta, rast broja poslovnih subjekata, rast nivoa obrazovanosti građana, rast pokrivenosti teritorije i građana komunalnim uslugama (voda, kanalizacija, odvoz smeća), itd., su pokazatelji istinskog upravljanja kvalitetom u lokalnoj samoupravi.

Kao pokazatelji efikasnih praksi mogu se koristiti: povećanje zadovoljstva građana i preduzetnika kvalitetom usluga sa: uključenošću kvaliteta međusobnih odnosa, skraćivanjem vremena pružanja usluga, koristi u pogledu smanjenja troškova prilikom pružanja usluga, promjene u prilagođavanju procedura (jednostavnost, jasnost) i približavanje usluga građanima, uvođenje itd.

ZAKLJUČAK

Dobro uređena i razvijena lokalna samouprava za svakog je građanina izvor sigurnosti i institucionalni oslonac u stvaranju uslova za rješavanje njegovih potreba i interesa. Upravo zbog toga ona treba da teži najvišem nivou kvaliteta svoga rada i pružanja usluga.

Menadžment kvalitetom u lokalnoj samoupravi znači da se ona fokusira na kvalitet usluga, kvalitet zaposlenih, kvalitet procesa, okruženja, kulture i tehnika i da ih kontinuelno samopoboljšava, u cilju sopstvenog razvoja. Tako doprinosi unapređenju kvaliteta života, preko poboljšanja životnog standarda, očuvanja prirodnih resursa, zaštite životne sredine, zaštite zdravlja i bezbjednosti ljudi.

Uspješnost i vitalnost lokalne samouprave podrazumijeva liderstvo sa jasnom vizijom, definisanom misijom, izgrađenim sistemom vrijednosti, određenim ciljevima i uspostavljenom strategijom prema interesnim grupama, koje obezbjeđuje efikasnost upravljanja procesima sistema, materijalnim i ljudskim resursima.

Koncept kvalitetnog poslovanja podrazumijeva zadovoljavanje zahtjeva svih interesnih grupa na osnovu efikasnosti, efektivnosti i liderskih predispozicija i prednosti. Pozicija lokalne samouprave zasnovana na filozofiji ukupnog kvaliteta i na potrebi obezbjeđivanja zadovoljstva građana i drugih interesnih grupa predstavlja pravi strateški izbor i izazov za sve. Ona omogućava samoupravi da postigne značajnu konkurentsku prednost i svakoj interesnoj grupi da zaštiti svoje interese i zadovolji svoje zahtjeve.

Dobri rezultati lokalne samouprave pozitivno djeluju na elemente kojima se postiže kvalitet, čime se stvara spirala kontinualnog poboljšanja a time i uspješnost i vitalnost u dugom roku. Zadovoljni građani, zadovoljno osoblje, pojačana društvena odgovornost, izgrađeno dugoročno partnerstvo sa ključnim partnerima i povoljne finansijske i operativne performanse povratno djeluju na liderstvo, resurse i procese u lokalnoj samoupravi stvarajući trend poboljšanja poslovanja. Unapređujući poslovanje, lokalna samouprava unapređuje kvalitet života u lokalnoj zajednici.

Model predstavlja alat kvaliteta koji pomaže menadžmentu u lokalnoj samoupravi u korišćenju tehnika upravljanja kvalitetom u cilju poboljšanja njihovih performansi. Na osnovu modela može da se procijeni stanje prema najvažnijim oblastima vezanim za razvoj i rezultate, a samim tim da se uvedu i poboljšanja.

LITERATURA

- Arsovski, S., (2006) *Menadžment procesima*, Mašinski fakultet, Centar za Kvalitet, Kragujevac.
- Arsovski, S., (2007) *Kvalitet života put ka ekselentnosti življenja*, Festival kvaliteta, Nacionalna konferencija o kvalitetu života, 08.-11. maj 2007., Asocijacija za kvalitet i tandardizaciju Srbije, Kragujevac.
- Arsovski, S., (2007) *Merenje, vrednovanje i praćenje kvaliteta života*, Festival kvaliteta, Nacionalna konferencija o kvalitetu života, 08.-11. maj 2007., Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kragujevac.
- CAF (*Common Assessment Framework*) - *metodologija koju je razvio Evropski instituta za javnu administraciju*, Razvojna agencija Eda, Banja Luka.
- Časopisi *Moderna uprava*, br.2., br. 3., (2009), Agencija za državnu upravu Republike Srpske, Banja Luka.
- Časopisi za teoriju i praksu menadžmenta, (2008). „*Lider-Direktor*” br.2, br.3, br.4, br.5, br.7, Cekom d.o.o., Novi Sad.
- Đunderović, R., (2004) *Osnovi psihologije menadžmenta*, Fakultet za menadžment, Novi Sad.
- Grbac., B., (2004) *Upravljanje marketingom na razini lokalne samouprave: koncept, tijek, primjena*, Ekonomski fakultet, Rijeka.
- Heleta, M., (2004) *TQM-Model za poslovnu izvrsnost*, Educta, Beograd.
- Janošević, S. i sar., (1999) *Menadžment ukupnog kvaliteta*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- Jevđović, I, (2008) *Bukvar dobrog liderstva, dobro je dobro voditi*, Eda, Banja Luka.
- Milislavljević, M., i sar., (2007) *Osnovi marketinga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- Miović, Z., (2004) *Kako do dobre uprave*, Eda, Banja Luka.
- Palijaga, M., (2001) *Uvođenje Total Quality Managementa u jedinicama lokalne samouprave i organizacijske promjene*, Cleveland State, University Unger Croatia Program, Urban center, Rijeka.
- Raković, R., (2006) *Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti*, Energo projekt, Građevinska knjiga a.d., Beograd.
- Sengi, M. P., (2003) *Peta disciplina, Umeće i praksa organizacije koja uči*, Adizes, Novi Sad,
- Sladić, B., (2008) *Menadžment kvaliteta isporučilaca*, Beograd.
- Tanasijević, Z., (2008) *Ljudski resursi-put ka poslovnoj izvrsnosti*, Festival kvaliteta, 35 nacionalna konferencija o kvalitetu, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju, Kragujevac.
- Ubiparip, R., (2004) *Organizacione pretpostavke sistema kvaliteta*, Čigoja štampa, Beograd.
- Vujanović, N., (2001) *Standard ISO 9001:2000 (Prikaz, tumačenje i primena)*, Q-Ekspert International, Beograd.
- Zlokapa, Z. i sar., (2008) *Ruka ruci, dobro je dobro saradivati – Iskustva u razvoju lokalne samouprave*, Eda, Banja Luka.