

## LIDERSTVO KVALITETA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI LEADING ROLE OF QUALITY IN LOCAL SELF GOVERNANCE

Cviko Jekić, SSS za društvene djelatnosti,  
Administrativna služba opštine Lopare  
Lopare

### REZIME

*Skoro da nema lokalne zajednice, na ovim prostorima, gdje se ne osjeća potreba za većim promjenama i stvaranjem dobre samouprave. Glavni izazov za novu-modernu lokalnu samoupravu je izvršavati osnovne upravne funkcije prema sve rastućim zahtjevima korisnika i razvijati lokalnu zajednicu, koja će biti konkurentna, i kao mjesto za život i kao mjesto za poslovanje. Za napredak lokalne zajednice i unaprijeđen kvalitet života u njoj neophodan je lider, koji na osnovu filozofije i forme liderstva, kao i na osnovu vizije i vrijednosti uspostavlja strategiju, strukturu i sisteme lokalne samouprave. Prihvatanje filozofije kvaliteta, odnosno uspostavljanje kulture kvaliteta je imperativ poslovanja.*

**Ključne riječi:** liderstvo, kvalitet, lokalna samouprava

### SUMMARY

*There is almost no local community in this part of the world in which the need for significant changes and creation of good self-governance is not felt. The main challenge for a new-contemporary self-governance is to perform basic governance functions based on the constantly growing beneficiaries' requests and develop a local community that will be as competitive as possible both as a place for living and doing business. In order to have the local community progress and to improve the quality of life, it is necessary to have a leader who, based on the leadership philosophy and form, as well as his/her vision and set values, will set a strategy, structure and systems of local self-governance. Acceptance of the philosophy of quality, or setting up a culture of quality is the imperative of operation.*

**Keywords:** leadership, quality, local self-government

### 1. UVOD

Gradovi i opštine su jedinice lokalne samouprave u čijoj je nadležnosti da obavljaju određene poslove od važnosti za lokalnu zajednicu i šire, a kojima se neposredno ostvaruju potrebe njihovih građana. Usluge koje se prvenstveno vezuju za jedinice lokalne samouprave i kvalitet života građana u okviru njih su: usluge šalter sale, vodovod i kanalizacija, komunalna higijena, održavanje lokalnih puteva i ulica, primarna zdravstvena zaštita, socijalna zaštita, kolektivno grijanje, javna rasvjeta, zelene površine i parkovi, javni prevoz, groblja, predškolsko obrazovanje, osnovno obrazovanje, srednjoškolsko obrazovanje, biblioteka, pristup internet mreži.

Pad standarda i kvaliteta života ukazuje na potrebu za suštinskim promjenama i stvaranjem lokalne samouprave koja je istovremeno efikasna, transparentna i participativna u potrebnoj mjeri, u svim svojim poslovima i područjima odgovornosti. Od lokalne samouprave se očekuju promjene u svim oblastima razvoja lokalne zajednice. U ekonomskoj oblasti je potreban razvoj zasnovan na jačanju konkurentnosti, kako bi se jačala privreda, što znači nova radna mjesta, veće prihode i bolje punjenje budžeta, kvalitetnija infrastruktura i javne usluge. U socijalnoj oblasti je potreban razvoj zasnovan na jačanju solidarnosti, kako bi se omogućile jednake šanse za sve građane, u svim područjima života i razvoja, obezbijedila socijalna ravnoteža i integracija, i unaprijedio socijalni kapital. U ekološkoj oblasti je potreban održiv lokalni razvoj, da se prirodni resursi razumno koriste i čuvaju za buduće generacije, osigurava čista i zdrava životna sredina.

Za liderstvo se vezuje sledeće:

- stvaranje zajedničke vizije,
- definisanje i sprovođenje misije,
- uspostavljanje i sprovođenje sistema vrijednosti,
- lično uključenje u razvoj i primjenu sistema upravljanja kvalitetom,
- podrška i motivacija ljudskim resursima,
- razvoj i održavanje odnosa sa javnošću i političkim akterima.

## **2. STVARANJE ZAJEDNIČKE VIZIJE**

Lider lokalne samouprave se nalazi pred izazovom i mogućnošću da promijeni stvari i život građana u lokalnoj zajednici učini boljim i smislenijim. „Proces nužno mora početi od lidera koji ima viziju, koja se kroz sagledavanje svrhe postojanja organizacije prevodi u ciljeve, politiku, strategiju i taktičke planove za preduzimanje konkretnih akcija.“ [1]

Kako bi odgovorili novom vremenu od vodećih ljudi u opštinama i gradovima se traži, ne samo da budu dobri administratori koji će da predvode svoju administraciju i uređuju je da bude korisnički orijentisana, odgovorna, efikasna, transparentna i otvorena za učešće građana. Od njih se zahtijeva da obezbjeđuju razvoj i stalno unapređivanje kvaliteta života u svojoj sredini. Prihvatanje filozofije kvaliteta, odnosno uspostavljanje kulture kvaliteta se nameće kao imperativ rada lokalne samouprave.

Vizija kojom se želi postići da lokalna zajednica bude mjesto gdje se stvara novi kvalitet života, viši nivo konkurentnosti poslovanja i ljudskih resursa, obezbjeđuje prestižni kvalitet života za sve građane, besprijekorno uređena i infrastrukturno opremljena zajednica, privlačna i tolerantna sredina u kojoj mladi ostaju i gdje dolaze da stvaraju svoju životnu i poslovnu budućnost je vizija kvaliteta.

Lider kvaliteta [2] u lokalnoj samoupravi stvara većinu i sprovodi promjene. Stvarajući klimu koja podstiče lične vizije, ohrabruje i motiviše građane i zaposlene da ga slijede prema zajedničkom cilju, jer on zna čemu teži. U građenje vizije se uključuju sve interesne grupe: zaposleni, građani, predstavnici poslovne zajednice, nevladinih organizacija, javnog sektora i drugi. Kada pojedinačne vizije postanu zajedničke na nivou lokalne zajednice, tada one usmjeravaju svu energiju osoblja u upravi i građana, i stvaraju zajednički identitet među različitim pojedincima.

„Jedna od najdubljih želja koje leže u pozadini zajedničke vizije je želja za povezanošću sa višim ciljem i za međusobnom povezanošću. [3]“ Prava zajednička vizija nastaje kad se

poveže sa ličnim vizijama ljudi širom lokalne zajednice. Zaposleni u upravi i građani pronalaze svoje mjesto i svoj interes u njoj.

### **3. DEFINISANJE I SPROVOĐENJE MISIJE**

Realizacija misije lokalne samouprave zapravo jeste razlog njenog postojanja, definiše šta želi da bude i kome je orijentisana. Prema Druckeru pitanje „šta je naš posao“ je identično sa pitanjem „šta je naša misija.“ Obezbijediti lokalni razvoj i uravnoteženo unapređivanje kvaliteta života za sve građane u zajednici je stvarna misija lokalne samouprave. Predstavlja osnov za prioritete, strategije, planove i radne zadatke. Sadrži poslovnu filozofiju samouprave, imidž koji želi da afirmiše, odražava njeno samoodređenje, ukazuje na glavna područja djelovanja i primarne potrebe građana, koje želi da zadovolji.

Liderski koncept „sve ruke zajedno“ omogućava stabilan i pozitivan razvoj zajednice u budućnosti. [4] Taj koncept ostvaruje se u pet faza:

- formiranje čvrste radne povezanosti,
- izgrađivanje kolektivne slike o budućnosti zajednice,
- razvijanje principa koji pokreću viziju,
- biranje efektivnih operativnih smjernica,
- uključivanje građana u proces.

Lideri nemaju problema sa razumijevanjem i ostvarivanjem svoje misije. [5] Lideri kvaliteta u lokalnoj samoupravi znaju šta im je posao, orijentisani su na budućnost i izvođenje djelotvornih promjena. Ne samo da su dobri administratori, koji predvode opštinsku administraciju i uređuju je tako da bude efikasna, korisnički orijentisana, transparentna i otvorena za učešće građana. Oni pokazuju znatno više: vode svoju sredinu, usmjeravaju svoju lokalnu zajednicu kao cjelinu. Svojim djelovanjem stvaraju dobru samoupravu i obezbjeđuju istovremeno ekonomski, socijalni i razvoj životne sredine svoje lokalne zajednice. Vodeći principi njihovog rada su principi kvaliteta, održivog razvoja i socijalne uključenosti.

### **4. USPOSTAVLJANJE I SPROVOĐENJE SISTEMA VRIJEDNOSTI**

Nalazimo se u vremenu u kojem je jedan sistem vrijednosti srušen, a neki novi još nije uspostavljen. Uspostavljanje principa i mehanizama dobre uprave je uvođenje bitnih promjena, prije svega u domenu sistema vrijednosti i ponašanja. Uspostavljeni zajednički sistem vrijednosti i ciljevi između uprave i osoblja za lidere kvaliteta je imperativ uspjeha.

Privrženost lidera kvalitetu i aktivnostima vezanim za kvalitet je ključni doprinos koji može da pruži jer ništa ne djeluje tako efikasno kao lični primjer. [2] Lideri kvaliteta postavljaju jasne ciljeve, vrijednosti, moralne norme i kulturu ponašanja, i ličnim primjerom okupljaju saradnike da bi sve to ostvarili. Okupljajući osoblje i građane oko zajedničkih ciljeva, ohrabrujući i motivišući ih, stvaraju atmosferu kolektivne odgovornosti i međusobnog povjerenja i poštovanja. Nova organizaciona kultura je kultura kvaliteta, a u takvom okruženju korisnici usluga odnosno građani i njihovo zadovoljstvo imaju ključnu ulogu.

U takvim uslovima, osnovu upravljanja lokalnom zajednicom čine demokratske vrijednosti, otvorenost i nova politička kultura u ambijentu razvijenog civilnog društva. Suštinske vrijednosti samouprave uključuju integritet, otvorenost, pravičnost, odgovornost, nepristrasnost, efektivnost, efikasnost, profesionalnost, jednake mogućnosti, kvalitet i

lojalnost. Poštenje, sklad i saradnja, borba za poboljšanje, ljubaznost, zahvalnost, su duhovne vrijednosti kojim ona teži.

„Najvažnija aktiva jedne organizacije, države, naroda jeste ono što JESTE, a ne ono što IMA. To što jeste naziva se KULTURA SISTEMA“. [6] Da li će osoblje lokalne samouprave u punoj mjeri iskazati svoje sposobnosti, zavisi od atmosfere koja je stvorena u samoupravi. Da bi lokalna samouprava bila na putu visokih performansi potrebno je da se posao prepusti profesionalcima, a ne političarima.

## **5. LIČNO UKLJUČENJE U RAZVOJ I PRIMJENU SISTEMA UPRAVLJANJA**

Implementacija sistema kvaliteta u lokalnu upravu je strateška odluka njenih organa i podrazumijeva određene reforme, promjenu postojećeg stanja i stvaranje osnove za izvođenje promjena. Određene aktivnosti, kao što su: širenje svijesti o neophodnosti promjena radi uspjeha u budućnosti, stvaranje jedinstva zaposlenih za promjene koji prihvataju viziju kao zajedničku i žele ostvariti opšte i pojedinačne ciljeve, obezbjeđivanje uslova za promjene i implementaciju menadžmenta ukupnog kvaliteta (postavljanje organizacione strukture, redizajniranje procesa, priprema određenih dokumenata i drugo) su platforma za upravljanje implementacijom. Sistem kvaliteta čine: organizaciona struktura, resursi, postupci, odgovornosti i procesi.

Lideri kvaliteta razvijaju i sprovode sistem upravljanja tako što: razvijaju organizacione strukture i procese u skladu sa zadacima uprave i potrebama i očekivanjima korisnika njenih usluga, sa jasnom podjelom odgovornosti između organizacionih dijelova i nivoa, definišu mjerljive rezultate i ciljeve za sve nivoe i dijelove uprave, uključujući zaposlene u njihovo definisanje, i izgrađuju moderan informacioni sistem koji upravljanje čini efikasnijim. Koristeći projektni pristup i timski rad, stalno unapređuju ključne procese i usavršavaju sistem upravljanja kvalitetom. Povezivanjem aktivnosti svih funkcija formira se jedinstven poslovni proces, a sistem upravljanja kvalitetom postaje poslovni sistem lokalne samouprave u koji su ugrađeni zahtjevi kvaliteta (zahtjevi građana, osoblja, isporučilaca-partnera i društva).

Veći dio svog radnog vremena lideri posvećuju kvalitetu, pružaju podršku osoblju, pokazuju im posao, obučavaju i daju uputstva i instrukcije. Jednostavno, maksimalno se zalažu da osposobe osoblje u intelektualnom i fizičkom smislu, da se prihvate složenih poslova implementacije ukupnog kvaliteta, s uvjerenjem da je kvalitet ključna strateška tačka u daljem razvoju i prosperitetu lokalne zajednice.

## **6. PODRŠKA I MOTIVACIJA LJUDSKIM RESURSIMA**

Savremeni koncept upravljanja ljudskim resursima podrazumijeva istovremeno podizanje kompetentnosti i motivisanosti osoblja, ali i uslova u kojima oni rade. Taj zahtjev ekscipitno sadrži i Evropska povelja o lokalnoj samoupravi. Za lidere kvaliteta „uključivanje zaposlenih“ je polazna i krajnja tačka u unapređivanju kvaliteta poslovanja. Primjenjujući savremeni pristup ljudskim resursima, koji se temelji na uzajamnom zadovoljavanju potreba i ciljeva organizacije i pojedinaca, postižu maksimalnu uključenost osoblja u rad uprave i život lokalne zajednice. Sve važne oblasti upravljanja ljudskim resursima se sprovode, kao npr.: planiranje, analiza poslova, selekcija kandidata, nagrađivanje, ocjena performansi, sistemska obuka, razvoj osoblja, motivisanje i uključivanje i dr. Eksterni kvalitet se postiže internim kvalitetom a njega čine stručno, zainteresovano i motivisano osoblje.

Dobar načelnik, koristeći liderski kapacitet, u prvom nivou izvodi svoju administratorsku ulogu, mijenjajući i uređujući administraciju tako da bude ključna poluga za uvođenje i izvođenje promjena u zajednici. [7] Kultura kreativnosti, komunikacija i timskog rada je prepoznatljiv i privlačan stil za sve zaposlene. Snažna organizaciona kultura stvara kod osoblja osjećaj pripadnosti i podstiče njihovu identifikaciju sa samoupravom i lokalnom zajednicom, iz čega proističe njihova bolja motivisanost za rad i zalaganje a time i bolje radne performanse. Uključeno osoblje je zadovoljno svojim poslovima, pokazuje inicijativu, kreativnost, odanost poslu i svoje lične ciljeve poistovjećuje sa ciljevima lokalne samouprave.

## **7. RAZVOJ I ODRŽAVANJE ODNOSA SA JAVNOŠĆU I POLITIČKIM AKTERIMA**

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 jedinicama lokalne samouprave da postignu značajnu konkurentsku prednost i svakoj interesnoj grupi da zaštiti svoje interese i zadovolji svoje potrebe. Za lidere kvaliteta mreža partnerskih odnosa koju grade je najbrži put do ostvarenja društvenih ciljeva i interesa. Oni održavaju proaktivne i redovne odnose sa političkim partijama, višim nivoima vlasti, drugim opštinama, međunarodnim organizacijama, organizacijama civilnog društva, odbornicima i drugim politički uticajnim faktorima.

Partnerstvom sa višim nivoima vlasti se osiguravaju pretpostavke za usklađeno odgovorno, efikasno i efektivno vršenje nadležnosti svih nivoa vlasti u cilju jačanja nezavisnosti, autoriteta i odgovornosti lokalne samouprave za vršenje njenih vlastitih nadležnosti.

Uspostavljanje partnerstva i održivih, sistemskih, uređenih oblika saradnje između lokalnih vlasti i organizacija civilnog društva po svim pitanjima (pružanje socijalnih usluga građanima, planiranje, istraživanje, zastupanje, regionalna integracija, ekonomski razvoj i dr.) omogućava brži razvoj lokalne zajednice, na zadovoljstvo svih. Partnerstvo u procesu evropskih integracija omogućava učenje iz iskustva i pristup nedostajućim sredstvima. Funkcionalno povezivanje (partnerstvo) lokalnih jedinica u zajedničkom ostvarivanju nadležnosti je neophodno, da bi se na ekonomičniji i kvalitetniji način uradili pojedini poslovi i ostvarile određene nadležnosti.

## **8. ZAKLJUČAK**

Promjene izazvane unutrašnjim i spoljašnjim činiocima presudno utiču na sam proces usmjeravanja lokalne zajednice u poželjnom ili željenom pravcu. Zato je od neprocjenjive važnosti da građani prepoznaju i izaberu ličnost vizionarskih sposobnosti, koji će strateški usmjeriti razvoj lokalne zajednice. Pokazalo se da je pozicija načelnika ključna za iniciranje i djelotvornu realizaciju reformi u lokalnoj samoupravi.

Lider kvaliteta u lokalnoj samoupravi sprovodi promjene u svim segmentima, od lokalne administracije, preko učešća građana do lokalne ekonomije. Postavlja jasne ciljeve, vrijednosti, moralne norme i kulturu ponašanja, i ličnim primjerom okuplja osoblje, građane i druge interesne grupe, da bi sve to ostvarili. Stvara novu organizacionu kulturu, kulturu kvaliteta, a u takvom okruženju korisnici usluga odnosno građani i njihovo zadovoljstvo imaju ključnu ulogu. Političke stranke ostavlja po strani, posvećujući se svojoj lokalnoj zajednici ljudima koji tu žive, i zajedno sa njima unapređuje kvalitet života.

Bez liderstva lokalna samouprava je ništa više do organizacija koja sprovodi zakone i pred nju postavljene zahtjeve bez neophodne energije, spremnosti na promjene i vidljivih efekata

osoblja i građana. Bez orijentacije prema korisnicima-građanima i njihovog uključivanja nema ni kvaliteta, jer upravo korisnici-građani određuju šta je kvalitet a šta nije.

## **9. LITERATURA**

- [1] Todorović, J.; Strategijski i operativni menadžment, CONZIT, Beograd, 2003.
- [2] Raković, R.; Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti, Energoprojekt InGraf, Beograd, 2006.
- [3] Sengi, P.; Peta disciplina (Umeće i praksa organizacije koja uči), Adižes MC, Novi Sad, 2003.
- [4] Adžić, S.; Lider u marketingu, Ekonomski institut, Beograd, 2009.
- [5] Jevđović, I.; Miović Z.; Mapa dobrog liderstva, Eda, Banja Luka, 2009.
- [6] Adižes, I.; Kultura sistema je temelj uspeha, časopis Lider - Direktor br. 3, Cekom, Novi Sad, 2008.
- [7] Miović, Z.; Volite li svoju opštinu, Eda, Banja Luka, 2009.