

ETIČNOST UPRAVNEGA DELA KOT GRADNIK STRATEGIJE UPRAVLJANJA IN UGLEDA UPRAVNE ENOTE KRŠKO

Lidija Božič⁵ in Nina Hadžimulić⁶

1 Povzetek

Etičnost upravnega dela javnih uslužbencev je eden od pogojev za učinkovito uresničevanje pravic in obveznosti državljanov ter za varovanje javnega interesa. Spoštovanje etičnih pravil prispeva h krepitvi zaupanja v upravno organizacijo, ohranitvi ali povečanju njenega ugleda. Državljeni presojujejo državno upravo na podlagi lastnih izkušenj in zaznavanj. Sedanja kriza je priložnost za ponovni premislek o odnosu do dela, sodelavcev in delovnega okolja, zlasti z ravni upravnega menedžmenta, da bi državna uprava približala storitve dejanskim potrebam uporabnikov. K profesionalizaciji upravne stroke pripomore sprejem kodeksa, ki opredeljuje etično sprejemljiva oziroma nesprejemljiva ravnanja in temeljne vrednote. Etičnost upravnega dela predstavlja del identitete UE v smislu prepoznavnosti njenih pristojnosti ter odlik v kakovosti storitev in delovanja. Slednje se odraža v pozitivnih rezultatih in vodi k poslovni odličnosti, ki soustvarja ugled UE. Eden od strateških ciljev UE Krško je krepitev etičnosti menedžmenta in upravnega dela s poudarkom na vodenju z zgledom in s cilji, spodbujanju sodelovanja, spoštovanja in

⁵ Mag. Lidija Božič je na Fakulteti za upravo v magistrskem delu zasnovala prvi vzorčni kodeks etike javnih uslužbencev in funkcionarjev lokalne skupnosti v Sloveniji. Strokovne izkušnje s področja lokalne samouprave uspešno nadgrajuje z delom v državni upravi kot načelnica UE Krško, kjer udejanja etičnost menedžmenta in upravnega dela po principu vodenja z zgledom in s cilji, dobro prakso s tega področja pa predstavlja širši strokovni javnosti.

⁶ Mag. Nina Hadžimulić uspešno združuje izkušnje iz gospodarstva ter magistrske naloge na Ekonomski fakulteti Ljubljana z delom v državni upravi in na področju kakovosti. Na konferencah o kakovosti v javni upravi doma in v tujini je sodelovala s prispevki o uvajanju sistemskih izboljšav v poslovanje in o etičnosti upravnega dela ter vodila projektno skupino za izdelavo Kodeksa etike v UE Krško.

udejanjanja pozitivnih vrednot. V tem duhu je bil sprejet Kodeks etike UE Krško, ki usmerja medsebojna moralno-etična ravnanja uslužbencev v odnosu do strank, drugih državnih organov in lokalnih skupnosti ter ostalih udeleženih strani UE. Z njim sporočamo, kaj lahko stranke pričakujejo od nas in kakšna so naša pričakovanja. Ključni rezultati našega dela so dokaz, da je etično ravnanje »dodana vrednost«, ki povečuje ugled in zaupanje uporabnikov, uslužbencev ter drugih.

2 Javna etika v teoriji

Etika kot filozofska disciplina obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega (SSKJ, 1994: str. 207). Je sestavina kulture okolja – vrednot, vzorov, običajev in razmerij med ljudmi. V povezavi z etiko, ki predstavlja raven teorije, govorimo tudi o morali, saj obsega nabor pravil, ki narekujejo, kaj naj človek stori, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacij (Možina, 1994: str. 136). Etika govori o tem, kako naj ljudje ravnajo, kadar se znajdejo na razpotju med različnimi vrednotami. V družbi je nujna in koristna, saj razvija ravnanja, ki vodijo h kar največjim koristim za ljudi v družbenem sistemu, vendar le, če večina ravna v skladu z njimi. Te koristi omogočajo ljudem in organizacijam, da preživijo in se razvijajo fizično, psihično, družbeno, gospodarsko, politično, moralno (Tavčar, 2000: str. 173).

Sistem javne uprave teži k učinkovitejšemu upravljanju upravnih organizacij in temelji na demokratičnih vrednotah s poudarkom na etičnih normah. Ker je upravljanje družbe povezano z veliko stopnjo morale in odgovornosti, zahteva visoko strokovnost ter prednostno spoštovanje splošnih družbenih koristi. Izziv sodobne javne uprave je odzivati se na spremembe delovanja zasebnega sektorja in ustrezno povezovati tradicionalne vrednote z novimi koncepti javnega menedžmenta. Ključno je ravnanje vsakega posameznika, ki odloča o zadevah, ki se tičejo drugih. Ravnanje mora biti na vseh nivojih javne uprave strokovno, profesionalno, zakonito, enakopravno, vljudno, odprto, pošteno do javnosti, spoštljivo, ekonomično, učinkovito in pregledno. Z vidika političnega upravljanja je pomembna etika politikov, ki so temeljni činitelji upravljanja

države, visok nivo etičnih standardov pa se pričakuje tudi od javnih uslužbencev, ki pri tem sodelujejo. Preudarnost upravnega odločanja je povezana z učinkovitostjo in dojemanjem okolja. Javni uslužbenci so izpostavljeni številnim strokovnim nadzorom, nadzoru javnosti in vse višjim pričakovanjem državljanov, hkrati se soočajo z mnogimi omejitvami v finančnem, materialnem in kadrovskem smislu. Zato morajo biti pripravljeni, dovzetni za notranjo in zunanjo kritiko ter sposobni presoditi pravilnost svoje odločitve. Etično upravno odločanje in vodenje upravne organizacije je eden od dejavnikov ugleda upravne organizacije, ki se kaže tudi s priznavanjem in popravilo napak ter kritičnim odnosom do svojega dela (Bostič, 1997: str. 74).

Obvezne in splošno veljavne norme, na osnovi katerih razsojamo, kaj je prav in kaj ne, so zapisane v predpisih in drugih dokumentih. Pomenijo prvo vodilo za etične vidike odločanja, vendar ne zadoščajo, saj ne morejo predpisati vsega, kar je oziroma ni dovoljeno. Med tistim, kar predpisi izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je obširno sivo področje, kjer se lahko dogaja, kar sicer ni prepovedano, vendar tudi ni moralno. Etika je dopolnilo pravnega sistema in opora zanj, kajti brez njiju ostaja pravni sistem neučinkovit. Etičnega presojanja in moralnega delovanja ne morejo vsiliti zakoni, zato je učinkovito le etično ravnanje večine vpletenih – zlasti menedžerjev (Možina, 1994: str. 134-135).

3 Pravna podlaga za etična ravnanja

S pomanjkanjem etike in standardov upravljanja v javni upravi, ki sicer omogočajo nadzor in ravnotežje za preprečevanje samovolje državne oblasti, obenem so ključ za zagotavljanje učinkovitega demokratičnega upravljanja, so se v preteklem obdobju srečevale tako države OECD, kakor tiste v tranziciji. V državah OECD so v osemdesetih letih oblikovali načela javnega sektorja (Rose, Lawton v: Brejc, 2000: str. 67):

- etične norme javnega sektorja morajo biti jasne in razumljive ter morajo odsevani v pravnem redu;
- javni uslužbenci morajo poznati svoje pravice in dolžnosti, kadar ugotovijo, da nekaj ni narejeno tako, kot bi moralo biti;

- politično soglasje o etičnem v javni upravi bi moralo okrepiti etično ravnanje javnih uslužbencev;
- procesi odločanja morajo biti pregledni in odprti za nadzor;
- izdelana morajo biti jasna navodila za interakcijo med javnim in zasebnim sektorjem;
- politika menedžmenta, postopki, praksa naj izkazujejo in promovirajo etično ravnanje;
- razviti morajo biti mehanizmi odgovornosti;
- izdelani morajo biti postopki in sankcije zoper vedenje in ravnanje javnih uslužbencev.

V javni upravi razvitih demokratičnih držav so osnovne etične vrednote: poštenost, nepristranskost, zakonitost, spoštovanje ljudi, delavnost, prizadevnost, ekonomičnost, učinkovitost, dostopnost za stranke, odgovornost. Ravnanja, ki so nasprotna navedenim, veljajo za neetična.

Etika se v obliki pravnih norm postopoma vključuje v zakonodajo na področju javnega sektorja v Sloveniji, kar je tudi posledica priporočil Sveta Evrope (npr. Evropski kodeks ravnanja za politično integriteto lokalnih in regionalnih izvoljenih predstavnikov iz leta 1999). Odbor ministrov Sveta Evrope je leta 2000 sprejel Priporočilo o pravilih ravnanja za državne oziroma javne uslužbence⁷, v katerem poudarja vlogo javne uprave v demokratičnih družbah ter javnih uslužbencev kot ključnih elementov javne uprave s posebnimi dolžnostmi. Izpostavlja tudi pomen dostopa do informacij, javnosti in odprtosti javne uprave. Na podlagi teh usmeritev je bil istega leta pripravljen Evropski kodeks javnih uslužbencev z namenom ozaveščanja javnosti in spodbujanja etičnih vrednot kot sredstev za preprečevanje korupcije, ki je priporočil *vladam držav članic*: »...naj v skladu z notranjim pravom in načeli javne uprave spodbujajo sprejetje nacionalnih kodeksov ravnanja za javne uradnike na podlagi vzorčnega kodeksa ravnanja za javne uslužbence, ki je priložen temu priporočilu...«.

⁷ Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to member States on Codes of Conducts for public officials.

Pravno podlago za etično upravno delo javnih uslužbencev z načeli in standardi javne etike pri nas vsebujejo: Ustava RS, Zakon o splošnem upravnem postopku, Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o preprečevanju korupcije, Uredba o upravnem poslovanju, Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, Kodeks ravnanja javnih uslužbencev ter Politika kakovosti slovenske javne uprave. Kodeks ravnanja javnih uslužbencev velja za zaposlene v državnih organih, upravah samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih skladih, javnih agencijah in drugih osebah javnega prava, ki pretežno izvajajo upravne naloge, smiselno pa se uporablja tudi za ministre in druge funkcionarje. Vlada RS in nekateri organi državne uprave so lastna načela in standarde formalizirali v obliki kodeksov, na primer: Kodeks ravnanj javnih uslužbencev (2001), Etični kodeks Vlade RS (2005), Kodeks policijske etike (2008), Kodeks vojaške etike Slovenske vojske (2009), Kodeks etike Upravne enote Krško (2009).

4 Udejanjanje in vpliv etičnih ravnanj v praksi

Kakovost življenja je povezana s stopnjo etičnosti v družbi, ta pa s stopnjo uresničevanja človekovih pravic in odgovornosti. Vgrajevanje etičnih sestavin v pravni red ščiti državljane pred neetičnim obnašanjem javnih uslužbencev in varuje uslužbenca pred neupravičenimi zahtevami državljanov ter širšega delovnega okolja. Kakovost ravnanj oziroma moralne presoje v javni upravi je v veliki meri odvisna od stopnje osveščenosti in zgleda menedžerjev, ki lahko svojo avtonomijo, kot dimenzijo profesionalnosti, izrazijo v iskanju priložnosti za udejanjanje etike družbene odgovornosti v smislu varovanja pravic državljanov in javnih koristi. Prevladovale naj bi kvalitativne vrednote in cilji poslovanja, ki se kažejo v skrbi za zaposlene, za stranke, druge udeležene strani ter družbeno okolje. Upravni menedžer naj bi uslužbenca obravnaval kot vir znanja, sposobnosti, talentov, spodbujal k premisleku o poslanstvu in odgovornosti do organizacije ter k oblikovanju lastnih strategij osebnega in poklicnega razvoja, zanimali naj bi ga tudi socialni učinki in posledice lastnih odločitev (Čurin Radovič, 2009: str. 25).

Prizadevanja za etično upravno organizacijo, ki ustvarja, posreduje vrednote

ter dosledno udejanja pravice strank in uslužbencev, zahtevajo visoko zavest, čas in odločenost za etično delovno ravnanje. Sedanja gospodarska situacija zahteva prilagajanje javne uprave kriznim razmeram, hkrati je priložnost za družbene spremembe in posodobitev delovanja v smeri etičnega dela. Ta se mora odražati v odnosu državne uprave do dela in udeleženih strani, v zakoniti in racionalni porabi proračunskih sredstev, tako da so s čim nižjo porabo doseženi enaki ali boljši rezultati.

Države v reformnih procesih pogosto hkrati z reformo javne uprave prenovijo tudi področje etičnih vrednot (Žagar, 2005: str. 2). Pri oblikovanju in uveljavljanju etičnih standardov so znani različni pristopi, odvisno od tradicije, političnega sistema, normativne ureditve in drugih dejavnikov. V pomoč je lahko kodeks, ki je učinkovit, če je napisan v jasnem in enostavnem jeziku, v pozitivnem tonu ter predstavlja usmeritve zaposlenim, kakšno vedenje se od njih pričakuje. Preveč podroben ali presplošen lahko celo pomeni oviro v delovanju zaposlenih. Koristno je, če temelji na zakonodaji. Povezuje tiste, ki skupaj delajo, ker temelji na skupnih vrednotah (Brejc, 2000: str. 68-69). Razviti učinkovit kodeks je izrazita naloga menedžmenta, od katerega je odvisno, koliko ga zaposleni pri delu upoštevajo. V praksi se kot uspešno izkazuje, če zaposleni sodelujejo pri sestavljanju kodeksa (Kavčič, 1999: str. 152).

V zadnjem času je precej govora o mobingu, ki je opredeljen kot psihično nasilje posameznika ali skupine nad sodelavci v daljšem časovnem obdobju. Vlada RS je prepoznala problem trpinčenja na delovnem mestu in izdala Uredbo o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave (2009). Slednja opredeljuje delovno okolje, v katerem se spoštuje dostojanstvo zaposlenih, kjer ni spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, ter določa ukrepe, s katerimi se v organih državne uprave takšno okolje tudi zagotavlja. Določa standarde v medsebojnih odnosih ter dopolnjuje Kodeks ravnanj javnih uslužbencev, ki predstavlja pripomoček za uresničevanje načel opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci. Z uredbo in kodeksom država opredeljuje in promovira etična ravnanja.

5 Etičnost menedžmenta in upravnega dela kot gradnik identitete in ugleda v UE

Spremembe v družbenem okolju zahtevajo od državne uprave sposobnost pravočasnega in ustreznega odzivanja nanje. Višja izobrazbena raven, dostop in pretok informacij ter dinamika življenja so prinesli nove, višje zahteve prebivalstva glede zadovoljevanja potreb s storitvami javne uprave. Spoštovanje posameznika in človekovo dostojanstvo pridobivata na veljavi. Na visoka pričakovanja državljanov se mora državna uprava odzivati s storitvami, ki so hitre, visoke kakovosti in ne predrage. Temeljni cilj sodobnega sistema javne uprave, ki je prijaznost do uporabnikov, uslužbencev in državljanov v smislu spoštovanja udejanjanja njihovih pravic, je hkrati izziv za premislek o etiki kot sestavini organizacijske kulture v organih državne uprave. Uprava pa mora predstavljati tudi prijazno okolje za svoje zaposlene, kjer so upravni menedžerji nosilci etičnega odločanja in moralnega delovanja.

UE je državni upravni organ, ki na podlagi zakona odloča o pravicah, obveznostih in drugih pravnih koristih strank iz državne pristojnosti na prvi stopnji. Kako državljanji dojemajo UE je odvisno od upravnega menedžerja - načelnika, uslužbencev in njihovih ravnanj. Ljudje sodijo o pozitivni ali negativni podobi organa glede na svoja opažanja, izkušnje, zaznave. Na mnenje o določenem upravnem organu oziroma na ustvarjanje njegove podobe vplivajo:

- identiteta,
- ugled,
- organizacijska kultura oziroma prevladujoče vrednote in
- vedenje v delovnem okolju.

Identiteta predstavlja množico odnosov, ki jih posameznik vzpostavlja do samega sebe (Kobal, 2000: str. 17) oziroma skladnost in ujemanje podatkov z resničnimi dejstvi in znaki (SSKJ, 1995: str. 291). Etičnost upravnega dela sooblikuje identiteto državnega organa, ta pa vpliva na oblikovanje njegovega ugleda.

Pri **identiteti UE** lahko govorimo o:

- etičnosti pri odločanju na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti,
- posebnostih v primerjavi z drugimi UE oziroma državnimi organi,
- odlikah v kakovosti delovanja (uporaba orodij kakovosti),
- spoštovanju načel in standardov ravnanj, zapisanih v Kodeksu ravnanj javnih uslužbencev in »internem« kodeksu.

Pomembno vlogo pri tem ima kredibilnost vodstva UE, ki se izgrajuje z znanjem, zmožnostmi presoje, načini vedenja in ravnanj, prepričanji in vrednotami. Stvari, ki jih naredimo tako ali drugače, postanejo vzorec obnašanja in zaupanja v uslužbence. Gre za prepletanje načinov poslovnega sporazumevanja in vedenja med zaposlenimi, do uporabnikov storitev ter javnosti, pri čemer gre za ustvarjanje in upravljanje z zaupanjem, ki je v veliki meri odvisno od pristopa vodenja. Kredibilnost uslužbencev pa se izgrajuje v očeh strank (Berlogar, 2002: str. 11-12).

Ugled pomeni zelo dobro mnenje, ki ga ima več ljudi o kom zaradi njegovih lastnosti oziroma dejanj (SSKJ, 1995: str. 1446). Izhodišča **ugleda UE**, ki izhajajo iz koncepta kakovosti v javni upravi, so:

- zakonito, strokovno, enakopravno, javnosti odprto, pošteno, spoštljivo in kakovostno opravljanje upravnih storitev in drugih nalog za državljane,
- zaupanje, spoštovanje, sodelovanje uslužbencev in zagotavljanje njihovega dostojanstva,
- odgovorno, racionalno, učinkovito, pregledno upravljanje in poraba proračunskih sredstev,
- profesionalno sodelovanje in sporazumevanje z vsemi udeleženi stranmi.

6 Razvoj vodenja sistema kakovosti v UE Krško

Upravni sistem, ki se skoraj ne sooča s »konkurenco«, se na vplive okolja lahko odziva s prožno organizacijsko strukturo, sodobnimi tehnološkimi rešitvami,

dobro usposobljenimi uslužbenci ter z zavedanjem menedžmenta, da so slednji največje bogastvo organizacije. V veliko pomoč in korist so orodja za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti, npr. standard ISO 9001, samoocenitveni model CAF, Model odličnosti EFQM ter zavedanje in spoznanje menedžmenta o prednostih, ki jih prinašajo. Vodilno vlogo v procesu kakovosti oziroma odličnosti ima načelnik oziroma vodstvo UE. K ustvarjanju in ohranjanju kakovosti vsekakor pomembno prispeva vsak uslužbenec, ki je v neposrednem stiku s strankami in zato najbolj seznanjen z njihovimi pričakovanji. Kakovost delovanja se odraža v pozitivnih rezultatih, skupaj z etičnostjo upravnega dela pa vodi k poslovni odličnosti, ki soustvarja ugled UE. Odličnost lahko razumemo kot izraz določenega vrednotnega sistema oziroma orientacije mišljenjskih in vedenjskih vzorcev, ki iz njega izhajajo. Ključnega pomena je avtonomija posameznika (zlasti menedžerja), ki vključuje nagnjenost k doseganju čim boljših rezultatov na vseh področjih delovanja UE, sprejemanje dolžnosti in odgovornosti ter aktiven odnos do okolja v smislu snovanja novih rešitev za izboljšanje kakovosti dela in delovnega okolja.

V UE Krško je že vrsto let vodilo strategije delovanja in razvoja spodbujanje sodelovanja, spoštovanja, udejanjanje upravnih in človeških vrednot, standardizacija in urejenost procesov, racionalizacija, izboljševanje upravnih in drugih postopkov z namenom zagotavljanja čim učinkovitejšega, kakovostnejšega in strankam prijaznega poslovanja (slika 1).

STRATEŠKA USMERITEV										
<ul style="list-style-type: none"> ➤ zakonite in kakovostne storitve ➤ spodbujanje etičnosti, profesionalnosti in inovativnosti uslužbencev 										
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PASIVNO DELOVANJE		AKTIVNO DELOVANJE		PROAKTIVNO DELOVANJE			PROAKTIVNO DELOVANJE - POUČENJE NA ORGANIZACIJSKI KULTURI			
Odločitev za ISO		ISO 9001:2000	CAF	Pilotni projekt PRSPO	PRSPO	PRSPO CAF	PRSPO	CAF	prehod na ISO 9001:2008	PRSPO Zlata nit
V P L I V										
↓ ↓ ↓										
Razvoj strategije UE Krško										
Začetek razvoja politike in strategije				Temeljni strateški dokument (8 ciljev)	Temeljni strateški dokument (11 ciljev)	Temeljna poslovna in parcialne strategije (finančna, kadrovska, informacijska...)		Razvoj organizacijske kulture s poudarkom na etičnosti (v letu 2009 sprejet Kodeks etike UE Krško), profesionalnosti, inovativnosti		

Slika 1: Razvoj vodenja sistema kakovosti v UE Krško

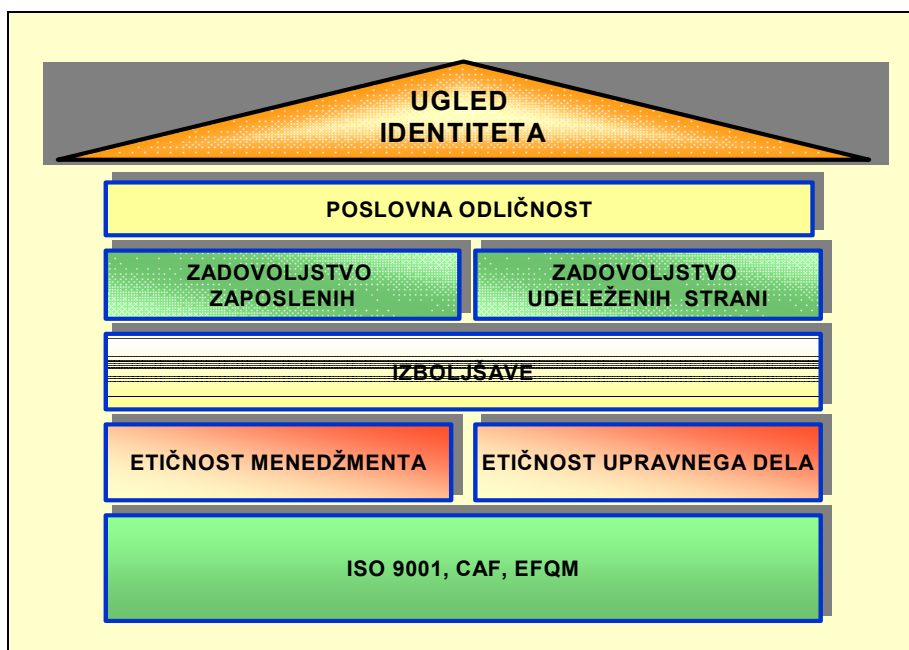
Vodenje sistema kakovosti temelji na certificirani skladnosti poslovanja s standardom kakovosti ISO 9001:2000. S pomočjo treh obdobjih samoocenitev po modelu CAF smo preverili stanje upravljanja kakovosti, prepoznali številne priložnosti za izboljšave in napredek, sprejeli in izvedli akcijske ukrepe. Rezultati poslovanja s pristopi vodenja UE so bili predstavljeni v pilotni in treh rednih prijavih na razpis za PRSPO. Plod sinergičnih učinkov sočasne oziroma zaporedne uporabe orodij kakovosti in dokaz uspešnosti prizadevanj v desetletnem obdobju so ugodni poslovni rezultati (npr. ocena zadovoljstva strank, ocena zadovoljstva uslužbencev, delež rešenih zadev ipd.) ter s strani zunanjih organizacij podeljena priznanja za poslovno odličnost. Med zaposlenimi sta prisotna visoka zavest in prizadevanje za kakovostno, profesionalno opravljanje dela. Zavezanost h kakovosti vodi k nenehnemu

učenju, izboljševanju nas samih in naših procesov. Usmerjeni smo v spodbujanje razvoja partnerskih odnosov in krepitev pozitivnih vrednot, kar vodi k uspehu, izpolnjevanju pričakovanj in zadovoljstvu vseh udeleženi. Spoštujemo temeljna načela odličnosti s ciljem ohranjanja dosežene visoke stopnje kakovosti na vseh področjih in ravneh, kar pomeni, da težimo k trajnostni odličnosti.

Prednostni nalogi iz Strategije delovanja in razvoja UE Krško 2008 - 2013 sta:

1. nadgrajevanje uspešnega poslovanja z razvojem organizacijske kulture v vseh segmentih poslovanja v smislu ustvarjanja ozračja zaupanja, izmenjave informacij, spodbujanja zaposlenih k izboljšavam, spoštovanja prilagodljivosti in učenja;
2. spodbujanje lastnega družbeno odgovornega ravnanja: pregledno, javnosti dostopno poslovanje; z odzivnostjo svojega dela prispevati k ustvarjanju dobrih pogojev za investitorje; širjenje lastnih dobrih praks; spodbujanje ekološke osveščenosti v okviru možnosti UE.

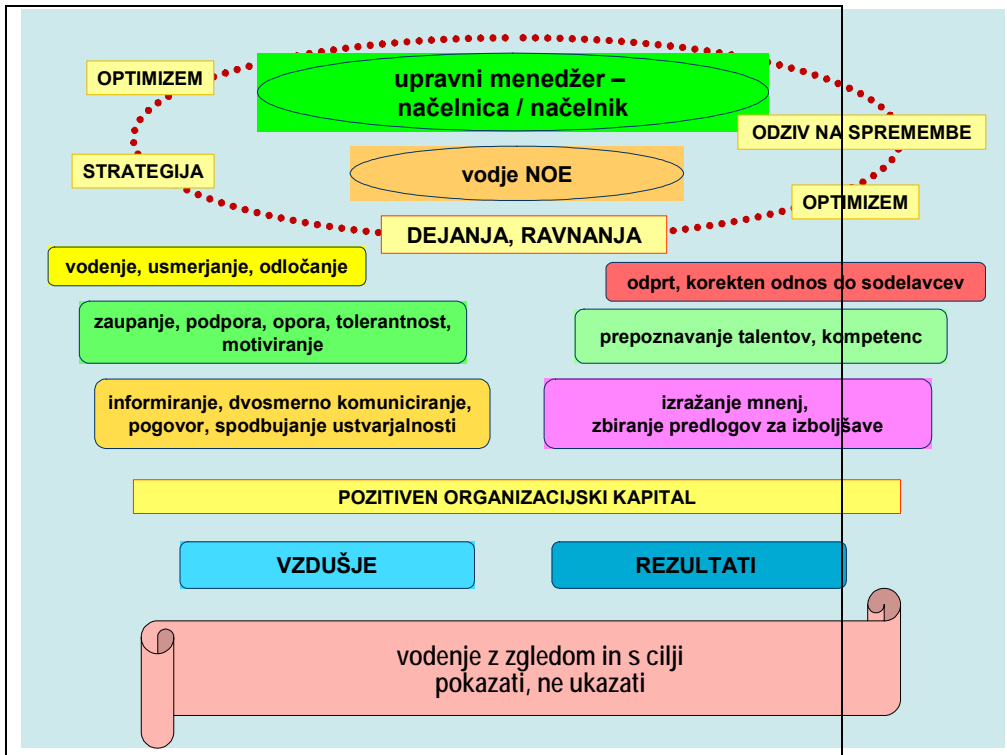
Tudi v letu 2010 je naša temeljna usmeritev, da smo za stranke in druge udeležene strani uradniki, ki svetujemo ter iščemo pozitivne rešitve, ki so možne in dopustne v okviru veljavnega pravnega reda. V desetletnem obdobju procesa uporabe modelov kakovosti in odličnosti smo z zakonitim, strokovnim, strankam prijaznim ter etičnim delovanjem, z uporabo ter prenosom dobrih praks oziroma izboljšav ustvarjali svojo identiteto, ugled in prepoznavnost (slika 2).



Slika 2: Proces ustvarjanja ugleda UE Krško

6.1 Etičnost vodstva in razvoj organizacijske kulture v UE Krško

Za razvoj organizacijske kulture v UE je bistveno timsko vzdušje. Slednjega je težko doseči in zahteva veliko trdega dela. Zadovoljni uslužbenci nedvomno bolj kakovostno opravljajo svoje delo, se veselijo uspehov drug drugega in v službo prihajajo brez težav za razliko od tistih, ki ne čutijo pripadnosti organizaciji. Ključno vlogo ima menedžer – načelnik skupaj z vodji NOE – vodstvo UE. V skladu s strateškimi cilji vodstvo UE z lastnim zgledom spodbuja odličnost, razvija organizacijsko kulturo ter si prizadeva zagotavljati ugodno delovno okolje in dobre medsebojne odnose. Gradimo lastno organizacijsko identiteto, pozitiven organizacijski kapital, razvijamo samozavest, optimizem in prožnost, ki so ključnega pomena pri vsakem sodelavcu (slika 3).



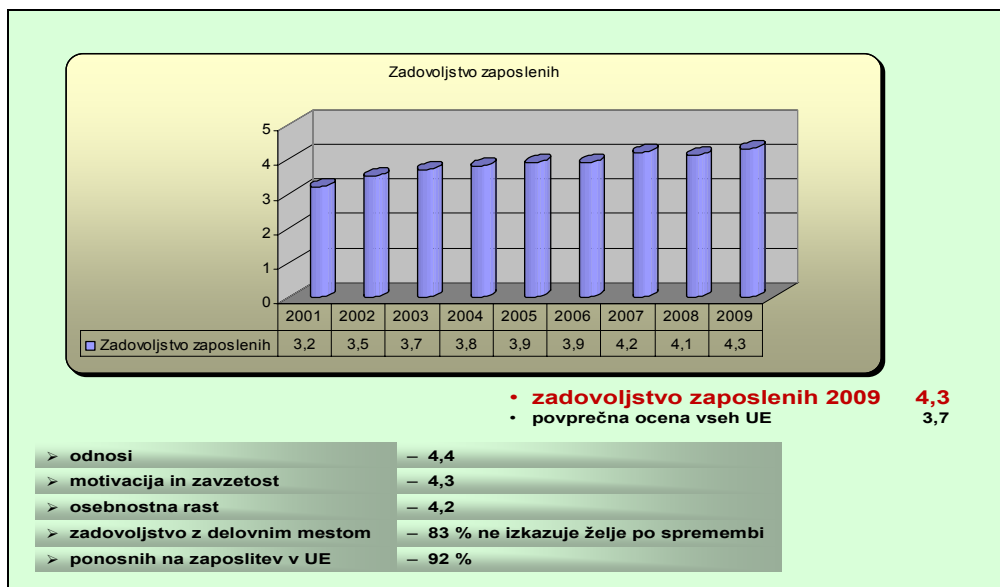
Slika 3: Etičnost in odgovornost vodstva UE

Z namenom ugotoviti ustreznost voditeljskih pristopov, dajanja zgleda kulture kakovosti načelnice in vodij NOE ter prepoznave priložnosti za izboljšave na tem področju smo v UE Krško leta 2009 v okviru internega Dneva odličnosti pogumno izvedli lastno **anketo o voditeljskih pristopih**. Anketa je vsebovala 44 vprašanj (od tega osem odprtih), med njimi npr. v kolikšni meri: vodstvo ustrezno in učinkovito obravnava predloge, mnenja in pripombe uslužbencev v okviru ankete o zadovoljstvu zaposlenih in na letnih razgovorih; nadrejeni spodbuja sodelovanje med sodelavci; je pozoren in upošteva zasebne razmere uslužbencev; deluje kot vzor ravnanja za sodelavce; navdušuje k ustvarjalnosti in medsebojnemu sodelovanju, spoštuje delovni red, itd.

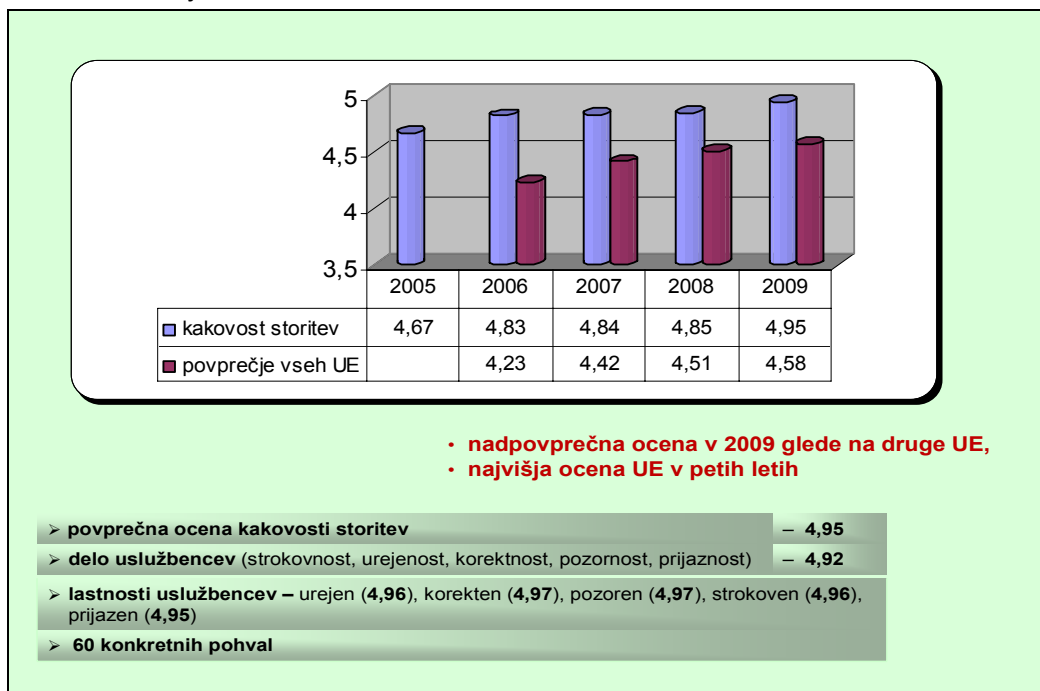
Na prvi seji kolegija v letu 2010 smo skrbno preučili rezultate analize ankete, ki kažejo, da so pristopi vodenja in upravljanja pravilno usmerjeni in že dajejo

ugodne rezultate. Ocene odgovorov so bile med 3,70 in 4,89 (na lestvici od 1 do 5). Povprečna ocena za vodstvo je bila 4,48. Kar 92 % anketiranih meni: da je vzdušje v UE dobro; da odnosi med zaposlenimi znotraj UE (sodelovanje, obveščnost, komunikacija, solidarnost), vplivajo na ugled UE; da UE velja v okolju za ugledno institucijo. V zvezi z anketo smo sprejeli 13 sklepov, določili odgovorne osebe in roke za izvedbo. Zaradi pomanjkanja sistematičnih primerjav voditeljskih pristopov z drugimi organi državne uprave smo od primerljivih UE pridobili informacije o njihovih pristopih za motiviranje in podporo uslužbencem ter dajanje zgleda s strani vodstva. Z usmeritvami iz ankete in primerjave bomo dopolnili strategijo UE Krško.

Organizacijska kultura kot »vezivo« povezuje uslužbence in odseva v splošnem vzdušju, ki ga zaznavajo uslužbenci, stranke in druge udeležene strani, ki imajo na kakršenkoli način opravka z UE. Zadovoljstvo uslužbencev je eden temeljnih dejavnikov uspešnega poslovanja, ki vpliva na številne druge kazalnike. Uslužbenci UE Krško so zelo dobro sprejeli nov pristop vodstva - vodenje z lastnim zgledom, ter številne aktivnosti, s katerimi krepimo medsebojno sodelovanje in v vseh pogledih v okviru danih možnosti izboljšujemo naše delovno okolje. Porast ocene zadovoljstva oziroma sama ocena (graf 1) ima toliko večjo težo v trenutni splošni družbenoekonomski situaciji, saj so možnosti za motiviranje in nagrajevanje uslužbencev za njihovo kakovostno in odgovorno delo izjemno omejene. Povečano zadovoljstvo uslužbencev so zaznale tudi stranke (graf 2), ki so leta 2009 v anketi izkazale zelo visoko stopnjo zadovoljstva s storitvami in uslužbenci - 4,95 (ocenjevalna lestvica 1-5).



Graf 1: Zadovoljstvo uslužbencev UE Krško v letu 2009



Graf 2: Zadovoljstvo strank UE Krško v letu 2009

22. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2010

S ciljem med uslužbenci utrditi, ohraniti visoko zavest o pomenu ter uspešnosti prizadevanj za kakovostno in profesionalno delo je interna projektna skupina spomladi 2009 izdelala »Vodnik UE Krško - Motivator«, ki ga imajo zaposleni, strankam pa je na razpolago v sprejemni pisarni. Letos smo ga prenovili glede na rezultate in postavljene cilje, vključuje pa: vizijo UE, izjavo načelnice in naše vrednote, rezultate in cilje UE s poudarkom na zadovoljstvu zaposlenih in strank, ključnih rezultatih delovanja in naših dobrih praksah ter navedbo dejavnikov za izboljšanje sebe in drugih (sliki 4 in 5).

Rezultati 2009 in cilji 2010

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH:
»Zaposleni smo zadovoljni, ker smo super kolektiv, ker je v naši UE red in ker imajo rezultati našega dela neka teča.«

Ocena zadovoljstva zaposlenih	4,30 cilj 4,40
-------------------------------	-------------------

vir: Anketa zadovoljstva zaposlenih UE

ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV:
»Moj vitis o vsitem poslovanju je vredno vsoga spostovanja.« »Lahko ste za zgled.«
»Uradnik – referent, je pristopil k primeru zavzeto, objektivno in priznajo.«
»Vse najboljše, ali lahko nekaj tega odnosa sprehacitee v Dobo!«

Ocena kakovosti storitve	4,95 cilj 4,96
Lastnosti uslužbenca	4,96 cilj 4,97
Pripravljenost pomagati stranki	4,94 cilj 4,95

vir: Barometer kakovosti

KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA:
»Do uspeha ne pridemo s posnemanjem drugih ali s poskusi, da bi jih prekalili, temveč z odlovanjem naših talentov in z razvijanjem njihovega polnega potenciala.« (iz knjige Vajpanjane na Olimp: Mit in modrosti starih Grkov)

Število rešenih upravnih zadev	12.957 cilj 12.353
Delež rešenih upravnih zadev v %	98,75 cilj 98,82
Število drugih upravnih nalog	41.113 cilj 31.470

vir: Poslovni načrt UE 2010

Mislim in delujem moralno

Delam pošteno in profesionalno.

Do sodelavcev sem solidaren in si prizadevam za dobre medčloveške in delovne odnose.

S svojim delom varujem lastni ugled in ugled upravne enote.

Moje delo je pregledno in odprto.

Sem discipliniran, odgovoren, vztrajen, strpen, prilagodljiv ter prispevam k ustvarjalnemu delovnemu okolju.

V komunikaciji sem korekten, moja stališča so utemeljena.

Varujem osebne podatke strank, tajne podatke in poslovne skrivnosti.

Ne širim neresničnih ali napasnih podatkov.

Sodelujem s presojevalci in pri delu upoštevam njihove ugotovitve.

Svoje naloge opravljam nepristransko.

vir: Etični kodeks Upravne enote Krško

REPUBLIKA SLOVENIJA
UPRAVNA ENOTA KRŠKO
<http://upravneenote.gov.si/krsko/>
e: ue.krsko@gov.si
Cesta krških žrtev 14, 8270 Krško
t: 07 498 14 02, f: 07 498 14 07

MOTIVATOR 2010

»Obstajata dva načina, na katera lahko živite svoje življenje. Lahko menite, da ni nič čudežno. Lahko pa menite, da je čudež vse.«
(Albert Einstein)

Izrabi dan!

Druženje nas povezuje.

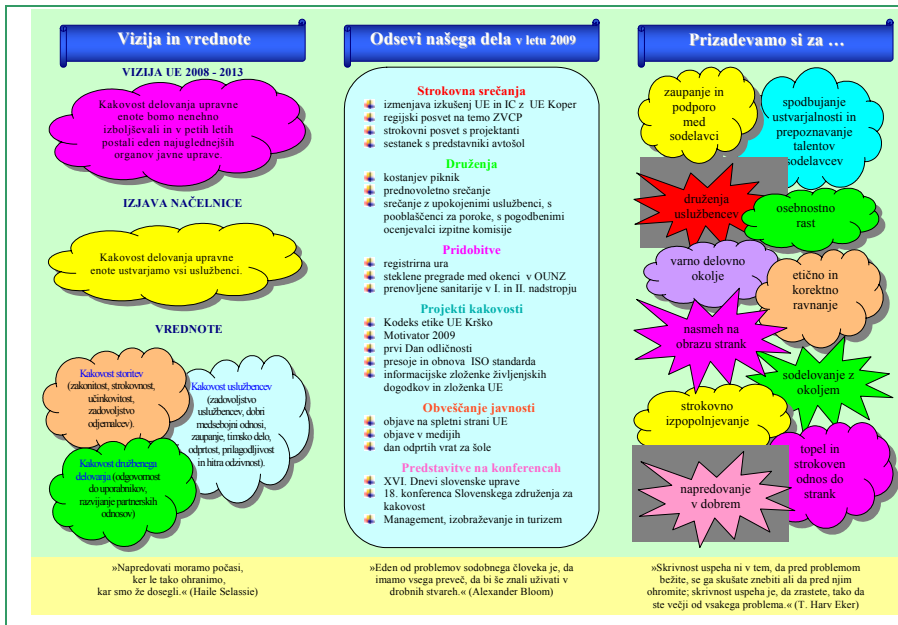
Znanje nas bogati.

»Ni tragično, če ne dosežemo cilja, tragično je, če ga nimamo.« (Benjamin Mays)

»Kdor želi slišati iskreni glas vesti, mora znati ustvariti tišino okoli sebe in v sebi.« (Arturo Graf)

»Veselite podaljšuje življenje in utrjuje zdravje.«
(John Symonds Udall)

Slika 4: Vodnik UE Krško – Motivator 2010 za uslužbenca (stran 1)



Slika 5: Vodnik UE Krško – Motivator 2010 za uslužbence (stran 2)

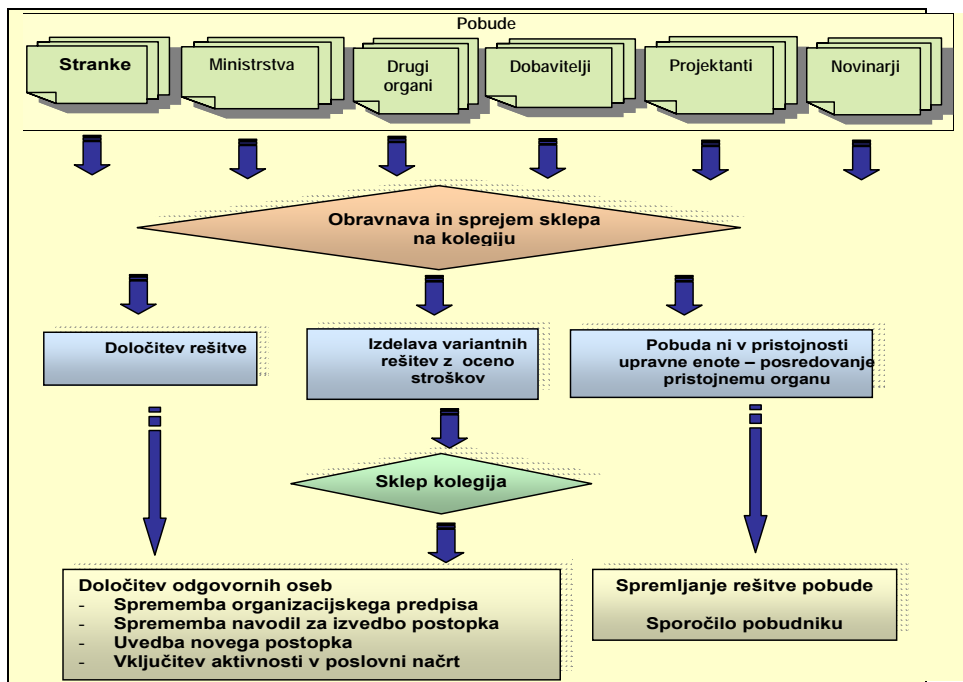
6.2 Model stalnih izboljšav

V UE smo se z izboljšavami začeli ukvarjati že v času uvajanja standarda ISO in razvili sistem pridobivanja predlogov za boljšo organizacijo dela, odpravo administrativnih ovir, racionalizacijo postopkov dela in stroškov poslovanja ter drugo, t.i. **model stalnih izboljšav**, s katerim:

- zagotavljamo približevanje UE vsem udeležnim stranem,
- širimo dobre prakse v javni upravi,
- dosegamo visoke rezultate kazalnikov delovanja,
- v svoje delovanje vključujemo odjemalce oziroma udeležene strani,
- prispevamo k vzpostavljanju in razvoju partnerskih odnosov z njimi.

Takšen pristop omogoča sproščanje delovnega in intelektualnega potenciala uslužbenec. Model (sliki 6 in 7) je povezava med UE in državljan, s katero zagotavljamo najbolj ugodno uresničevanje njihovih pravic ob spoštovanju

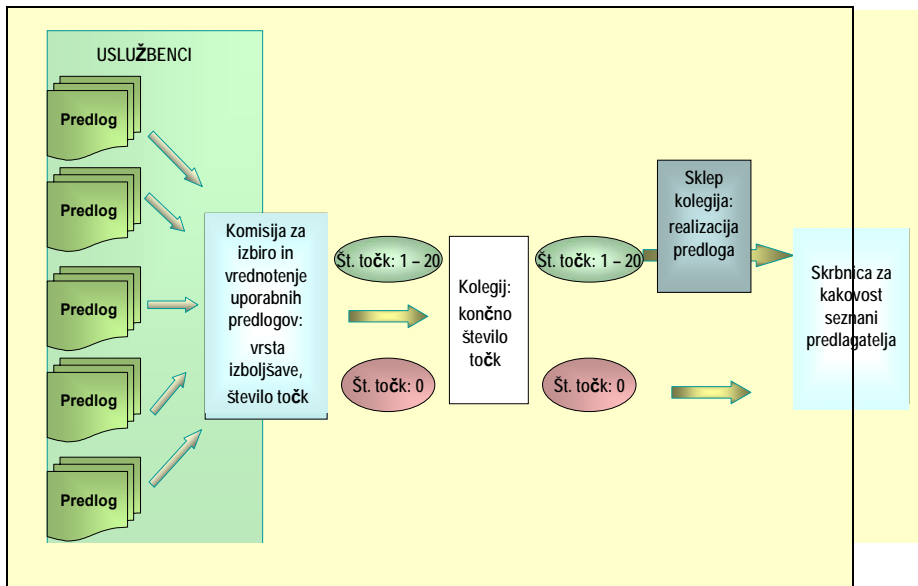
javne koristi, vendar ne na škodo drugih, ter razvijamo kulturo pripadnosti, zaupanja in pooblaščenja zaposlenih. V model so poleg uslužbencev vključene druge udeležene strani, ki jih po različnih komunikacijskih poteh vabimo k posredovanju predlogov izboljšav.



Slika 6: Vključevanje zunanjih udeleženih strani v sistem izboljšav procesov UE Krško

Področje izboljšav je sistemsko urejeno od leta 2006, ko smo sprejeli interni standard dela »Postopek izbire in vrednotenje predlogov izboljšav« (opredeljuje pojem izboljšave s kriteriji, postopke zbiranja predlogov, izbire in nagrajevanja uporabnih predlogov), v katerem smo kasneje izvedli več dopolnitev. Inovativnost v UE Krško je skozi proces uresničevanja predlogov izboljšav in posredovanja povratnih informacij med zaposlenimi prepoznana kot stalnica, je pomemben del upravnega in organizacijskih procesov. Generator idej za izboljšave je izven sistemske ureditve zagotovo vodstvo samo, saj si načelnica in vodje NOE osebno prizadevajo ter vključujejo v razvoj

procesov in organizacijske kulture, edinstvene za UE Krško. Vodstvo si želi predlogov izboljšav uslužbencev in drugih udeleženih strani, saj tako vsi sooblikujejo kakovost delovanja UE in njen ugled.



Slika 7: Postopek obravnave predlogov uslužbencev UE Krško za izboljšave

V UE stalno razvijamo, posodabljammo politiko in strategijo v zvezi z uslužbenci: razvijanje timskega dela, spodbujanje sodelovanja in pomoči med NOE; spodbujanje etičnosti, profesionalnosti ter inovativnosti uslužbencev; izboljšave, predlagane v anketi zaposlenih, anketi z dneva odličnosti in na letnih razgovorih se analizirajo ter izvedejo v okviru možnosti.

Primeri izboljšav za uslužbence:

- vodnik – Motivator UE Krško;
- lastni etični kodeks UE;
- prehod iz klasične na elektronsko vodenje prijave in odobritve vseh vrst odsotnosti (e-koledar);
- individualni internetni dostop do pregleda stanja prisotnosti, odsotnosti, letnega dopusta;

- interno usposabljanje – udeleženec usposabljanja izven UE prenese znanje sodelavcem;
- obrazec za vrednotenje usposabljanja in vpis predlogov izboljšav; ukinitve nepotrebnih internih obrazcev;
- na intranetu UE Krško objava lastnih prispevkov s konferenc in posvetov.

Primeri izboljšav za stranke:

- izvajanje izpitov D kategorije v Izpitnem centru Krško;
- vzorčni prikaz izpolnjene vloge na spletni strani UE, npr. gradnja enostavnih objektov;
- postopku ob sprejemu v državljanstvo RS dodana nota protokolarnega dogodka;
- predlog MJU za dopolnitev spletnih strani vseh UE z informacijami o izpitnih centrih;
- v sprejemni pisarni sta računalnik z dostopom do spleta ter skrinjica in obrazec, s katerim stranke zaprosimo za predloge izboljšav;
- razširitev izvajanja določenih storitev na krajevne urade (npr. upravne overitve);
- na pobudo UE nameščen defibrilator v skupnih prostorih z Občino Krško;
- izdelava splošne informacijske zloženke o UE in zloženke za posamezne življenjske dogodke.

Primeri izboljšav za zunanje udeležene strani UE:

- izvedba regijskih usposabljanj za več UE in strokovnih posvetov s projektanti;
- objava poročila o delu UE ter novic o pomembnejših spremembah zakonodaje oziroma dogodkih, bistvenih za stranke, v medijih in na spletni strani UE;
- predlogi resornim ministrstvom za spremembe zakonodaje;
- sodelovanje zaposlenih v projektih skupinah izven UE;
- posredovanje objavljenih referatov in gradiv kakovosti UE zainteresirani javnosti (npr. študentom); mentorstvo diplomskih nalog.

6.3 Prenos dobrih praks UE Krško

Politiko kakovosti, znotraj katere smo v UE Krško razvili več sistemskih pristopov (npr. sistem notranje kontrole, sistem ukrepov za zagotavljanje tekočega izvajanja storitev, model stalnih izboljšav), in svoje dobre prakse pogosto z referati predstavljamo širši strokovni javnosti doma in v tujini, npr. na konferencah Dobre prakse v slovenski javni upravi, Slovenskega združenja za kakovost, Dnevi slovenske uprave, CAF European Event, Konferenca o prometu, Konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Management, izobraževanje in turizem, International Conference on Implementation of the CAF in Local Authority.

Leta 2010 smo se na podlagi dosedanjih rezultatov dela, zadovoljstva strank in uslužbencev odločili za sodelovanje v projektu Zlata nit v javni upravi, ki se osredotoča na kakovost odnosa med zaposlenim in UE. V primerjavi z drugimi UE bomo preverili, kakšno organizacijsko klimo je uspelo zgraditi vodstvu UE Krško ter kako dobro in učinkovito so usposobljeni uslužbenci.

6.4 Interni dogodki in aktivnosti UE Krško

Ker se zavedamo dejavnikov, ki vplivajo na ohranjanje dobre klime v UE in smo nanje še bolj pozorni v času sedanje krize, smo tudi leta 2009 izvedli vse načrtovane aktivnosti za uslužbence, zunanje sodelavce in upokojujence UE:

- uslužbenci:
 - skupni sestanek (na srečanju ob začetku leta seznanitev s načrtovanimi aktivnostmi na področju kakovosti, ob zaključku leta pa z uresničenimi nalogami);
 - sodelovanje v internih komisijah in projektnih skupinah za izboljšavo upravnega dela, izbiro in vrednotenje uporabnih predlogov, za področje etike, izdelavo motivatorja za uslužbence, izvedbo dneva odličnosti (seznanitev sodelavcev z novostmi in aktualnimi temami z delovnih področij ter spodbuda k posredovanju predlogov za izboljšave dela), izdelavo vloge za PRSPO, prevzem/odprodajo osnovnih sredstev, izvedbo inventure;

- strokovna izmenjava izkušenj z eno UE;
- družabno srečanje (najmanj dvakrat letno);
- usposabljanja v skladu s poslovnim načrtom;
- srečanje vodstva z upokojenimi uslužbenci UE;
- srečanje načelnice in vodje NOE z zunanjimi sodelavci UE – pooblaščenca za poroke ter člani izpitne komisije.

7 KODEKS ETIKE UPRAVNE ENOTE KRŠKO

Praksa kaže, da je usmeritve za etično in moralno odgovorna ravnanja uslužbencev, ki bi jih morale upoštevati tudi ostale udeležene strani v delovanju UE, priporočljivo sprejeti v obliki posebnih pravil. Glede na politiko kakovosti in vrednote v UE Krško, visoko delovno zavest uslužbencev in stopnjo kakovosti storitev, dobre rezultate poslovanja ter občutljivost področja moralno etičnih ravnanj je vodstvo ocenilo, da je pravi čas za sprejem lastnih etičnih pravil.

Kodeks etike UE Krško (v nadaljevanju: kodeks):

- dopolnjuje predpise, ki opredeljujejo pričakovana in zahtevana ravnanja javnih uslužbencev;
- spodbuja, krepí profesionalno etiko ter organizacijsko kulturo;
- usmerja medsebojna moralno-etična ravnanja uslužbencev v odnosu do strank, drugih državnih organov in lokalnih skupnosti ter ostalih udeleženih strani UE;
- moralno in poklicno obvezuje vsakega uslužbenca, da s svojim ravnanjem uveljavlja načela in standarde kodeksa pri opravljanju nalog ter k temu spodbuja sodelavce;
- ščiti pred neupravičenimi zahtevami delovnega in širšega okolja, upoštevale naj bi ga tudi ostale udeležene strani UE (tudi stranke) v odnosu do uslužbencev;
- ima močno sporočilno vrednost za javnost v smislu »To lahko pričakujete od nas.«;
- je »obraz« in »ogledalo« UE oziroma uslužbencev v smislu »To smo mi.«, »Takšni smo.«, »Pri nas tako delamo.«.

Kodeks je nastal na pobudo kolegija načelnice, pri njegovem ustvarjanju pa so sodelovale vodje in ostali uslužbenci. Za zaposlene je bil organiziran seminar »Etika kot element prenove upravne organizacije«. Osnutek vsebine in grafične podobe kodeksa je izdelala projektna skupina, sestavljena iz predstavnikov NOE, pripombe je podal kolegij načelnice in strokovnjakinja za področje etike v javni upravi. Kodeks je sprejel kolegij, veljati je začel z dnem izdaje soglasja Sindikata delavcev, zaposlenih v državnih organih Krško. Lahko rečemo, da gre res za »naš kodeks«. Na interni predstavitvi so uslužbenci prejeli kodeks ter podpisali izjavo, da so z njim seznanjeni in ga bodo spoštovali. Novi sodelavci ga prejmejo ob podpisu pogodbe o zaposlitvi. Objavljen je na spletni strani UE in na razpolago v sprejemni pisarni. Njegova določila upoštevamo pri pripravi letnega poslovnega načrta, zlasti v načrtih usposabljanja. Z namenom ugotavljanja uresničevanja postavljenih ciljev bomo najmanj vsaka tri leta tudi izvedli pregled aktualnosti njegovih določb.

V kodeksu so opredeljena načela in standardi ravnanja uslužbencev, usmeritve ravnanj za uslužbence, stranke in partnerje, spremljanje spoštovanja kodeksa in seznanjanje z njim ter promocija etičnega ravnanja pri upravnem delu (slika 8).



Slika 8: Vsebina Kodeksa etike UE Krško

Načelnica je poleg svetovalke za pomoč in informiranje v zvezi z varstvom pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem⁸ imenovala tudi Komisijo za področje etike. Ta deluje kot etično koordinativno telo za presojo in pomoč pri reševanju etičnih dilem v UE, spremlja spoštovanje kodeksa, zagotavlja njegovo stalno preverjanje, usklajevanje, dopolnjevanje ter širjenje dobrih praks, o tem pa pisno poroča načelnici v letnem poročilu. Prav tako spremlja poročanje medijev o primerih dobrega etičnega ravnanja v upravi in o dejanjih, ki so sporna s tega zornega kota, zbira dobre prakse v UE, jih oceni ter predlaga načelnici za pohvalo ali priznanje ter tako skrbi za promocijo etičnih ravnanj.

7.1 Vsebina Kodeksa etike UE Krško

V okviru osnovnih **načel ravnanja** javnih uslužbencev pričakujemo od svojih sodelavcev:

- *profesionalnost* - znanje, izkušnje, odgovornost, samostojnost, spoštovanje etičnih načel stroke, organizacijska znanja vodstva, strokovno usposabljanje, izpopolnjevanje in izmenjava dobrih praks;
- *poštenost* - pošteno in nepristransko delo;
- *solidarnost in urejenost odnosov med ljudmi* - dobri medčloveški in delovni odnosi, kultura dialoga, spoštovanje različnih mnenj in zaznav, strpnost, zaupanje, medsebojna pomoč, lojalnost do delodajalca, vestnost pri delu, solidarnost namesto tekmovalnosti;
- *spoštovanje pravic uslužbencev in ostalih udeleženih strani UE*, ki ga pričakujemo tudi sami od drugih;
- *zavezanost viziji, strategiji in ciljem UE*;
- *odgovornost do sebe, do drugih ljudi in do delovnih področij UE* - skrb za svojo kompetentnost, osebni razvoj, čustveno inteligenco in samoobvladovanje;
- *varovanje ugleda UE* - zakonito, strokovno, pravično in korektno delo;
- *javnost dela* - preglednost dela in odprtost do javnosti.

⁸ V skladu z zahtevo Uredbe o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave (Uradni list RS, št. 36/2009).

Pričakovane **osebne lastnosti** naših uslužbencev so: samozavedanje, samodisciplina, osredotočenost na delo, odgovornost, preudarnost, vztrajnost, odprtost za kritiko, sposobnost motiviranja sebe in sodelavcev, strpnost, razumevanje ter prilagodljivost v delovnem okolju.

Standardi ravnanja pri delu so:

- *medsebojni odnosi* – razvijanje kulturno-vrednotnega sistema, ki pomaga preprečevati nastanek in razvoj mobinga ter lažne solidarnosti;
- *komuniciranje* – korektnost, argumentirana stališča, sodelovanje med uslužbenci brez diskriminacije, nadlegovanja ali povračilnih ukrepov, stalna dostopnost in neposredna komunikacija med uslužbencem, vodjo in načelnico;
- *organizacija dela* – prerazporejanje nalog v NOE oziroma UE v primeru povečanega obsega dela, možnost koriščenja dopusta ali presežka ur ob zagotovitvi nemotenega opravljanja nalog;
- *ravnanje z informacijami in dokumenti* - varovanje osebnih podatkov strank, tajnih podatkov, poslovnih skrivnosti in ostale dokumentacije;
- *sodelovanje z izvajalci nadzora in presojevalci kakovosti* - urejenost gradiv, zagotavljanje zahtevanih informacij, upoštevanje ugotovitev in priporočil, ravnanje v skladu z izvršljivo odločitvijo, izogibanje ponavljanju ugotovljenih napak;
- *politično nepristransko ravnanje* - funkcije, pridobitne ali nepridobitne dejavnosti, politično prepričanje ali aktivnosti uslužbencev ne vplivajo na opravljanje javnih nalog, na ugled UE in zaupanje vseh udeleženih strani;
- *odgovornost vodstva* - etični zgled načelnice in vodij, podpora sodelavcem pri opravljanju nalog, spremljanje osebnih okoliščin, zagotavljanje usposabljanja, uveljavljanje etičnih norm ter standardov ravnanja, zagotavljanje pogojev za delovanje sindikata;
- *varstvo posebnih kategorij uslužbencev* - varovanje in zagotavljanje pravic nosečnic, doječih mater, zaposlenih, ki koristijo starševski dopust, invalidov in starejših uslužbencev.

Pripravili smo tudi **usmeritve za uslužbence, stranke in partnerje:**

- odgovorno, sistemsko obravnavanje *pripomb in pritožb strank* na ravnanje uslužbencev - reševanje v najkrajšem času, možnost razgovora nezadovoljnih strank z načelnico,
- *prevzemanje odgovornosti strank za svojo dobronamerno kritičnost* - konstruktivne, podpisane pritožbe in pohvale, konkretni predlogi za izboljšave,
- *daril ali privilegijev* ne pričakujemo in ne sprejemamo.

7.2 Rezultati in učinki Kodeksa etike UE Krško

Dolgoročno etično ravnanje uslužbencev UE Krško predstavlja »dodano vrednost« v kakovosti storitev in delovanja, gradi ugled, zaupanje uporabnikov, uslužbencev ter drugih udeleženih strani. Uslužbenci UE smo zanesljivi izvajalci upravnih storitev, spoštljivi in vredni spoštovanja, zato sta zagotavljanje in ohranjanje dostojanstva v delovnem okolju toliko pomembnejša za naše lastno zadovoljstvo, kakovost storitev ter zadovoljstvo vseh udeleženih strani. S takšnimi pristopi rušimo stereotip birokratske uprave, pri uporabnikih upravnih storitev spodbujamo zaupanje v profesionalnost, strokovnost in odzivnost državne uprave. Naš cilj je, da nas stranke, odjemalci dojemajo in obravnavajo kot partnerja, ne kot oviro pri uresničevanju svojih ciljev in pravic.

Rezultate oziroma učinke lastnega kodeksa etike znotraj sistema vodenja kakovosti lahko strnemo v naslednje:

- dopolnjuje sistemski pravni okvir,
- predstavlja dogovorjen in sprejet sistem za nenehne premisleke o kakovosti delovnega življenja v UE Krško,
- osvešča novo zaposlene uslužbence,
- daje izhodišča za delovanje Komisije za področje etike v UE Krško,
- usmeritve kodeksa »živijo« med nami in z nami,
- izboljšanje splošnega vzdušja med uslužbenci,
- višja stopnja zadovoljstva zaposlenih,
- višja stopnja zadovoljstva strank,
- širjenje in promocija etičnih ravnanj v menedžmentu in pri upravnem delu v UE ter znotraj strokovne javnosti, večja prepoznavnost UE Krško.

Razumevanje načel učinkovitega in etičnega ravnanja uslužbencev UE Krško v različnih situacijah nasproti vplivnim dejavnikom oziroma skupinam v UE in izven nje je izkazano v naslednjih dobrih rezultatih iz leta 2009 (pri ocenah je lestvica 1-5):

- delež rešenih upravnih zadev: **98,75 %**;
- delež pritožb v rešenih zadevah: **0,22 %**;
- delež potrjenih odločb UE na II. stopnji: **64,29 %**;
- ocena zadovoljstva uslužbencev: **4,3** (graf 1);
- ocena voditeljskih pristopov načelnice in vodij NOE: **4,48**;
- povprečna ocena kakovosti storitev v letni anketi strank: **4,95** (graf 2);
- delež pohval strank v knjigi pripomb in pohval: **100 %** (skupaj 21 pohval),
- fluktuacija zaposlenih je v 2009 manjša kot v prejšnjih letih (službo izven UE so v letu 2007 poiskali trije uslužbenci, enako leta 2008 in nihče leta 2009).

LITERATURA

1. Berlogar, Janko (2002): Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola.
2. Bostič, Alojz, Košir, Matej, Rajh, Vekoslav (1997): Etika upravnega dela. Ljubljana: Paco.
3. Božič, Lidija (2006): Javna etika na ravni občine: magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
4. Božič, Lidija, Hadžimulić, Nina, Volčanjek, Jožica, Omerzel, Vida (2008): Model stalnih izboljšav kot dejavnik kakovosti poslovanja. V Gordana Žurga (ur.): Zbornik referatov Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2008. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo (str. 63-76).
5. Brejc, Miha (2000): Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola.
6. Čurin Radovič, Suzana (2008): Profesionalna etika kot element prenove upravne organizacije. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo – Upravna akademija.

7. Čurin Radovič, Suzana (2009): Etika in organizacijska kultura v sodobni javni upravi. HRM revija. Let.: Februar 2009, Št. 27, str.: 24-27.
8. Kavčič, Bogdan (1999): Poslovanje v javnem sektorju. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
9. Kopal, Darja (2000): Temeljni vidiki samopodobe. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
10. Kodeks etike Upravne enote Krško (2009).
11. Kos, Borivoj (1998): Etika in reforma javne uprave v državah OECD. V: Trpin, Gorazd (ur.): Javna uprava. Ljubljana: Inštitut za javno upravo pri Pravni fakulteti (str. 263-277).
12. Poslovni načrt Upravne enote Krško za leto 2009, 2010 .
13. Možina, Stane, et. al. (1994): Management. Radovljica: Didakta (str. 131-173).
14. Tavčar, I. Mitja (2000): Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
15. Žagar, Katarina (2005): Etični standardi javnih uslužbencev – prispevek k učinkovitejšemu upravljanju v javni – državni upravi?. V: Jerovšek, Tone (ur.): Referati XII. Dnevi slovenske uprave 2005 (CD-ROM). Ljubljana: Fakulteta za upravo.

VIRI

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1997). Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Znanstveno raziskovalni center SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša.
2. Strategija delovanja in razvoja Upravne enote Krško 2008 – 2013 (2008).

SEZNAM KRATIC

CAF	Common Assessment Frammework (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju)
EFQM	Excellence Model (Model odličnosti Evropske fundacije za upravljanje kakovosti)

MJU	Ministrstvo za javno upravo
NOE	Notranja organizacijska enota
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj)
PRSP0	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost
RS	Republika Slovenija
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
UE	upravna enota