

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
visokošolskega programa**

**ETIČNOST DELOVANJA V UPRAVNI ENOTI  
BREŽICE**

**Nataša Rostohar**

Ljubljana, december 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
visokošolskega programa

**ETIČNOST DELOVANJA V UPRAVNI ENOTI BREŽICE**

Kandidatka: Nataša Rostohar  
Številka indeksa: 04033561

Mentor: mag. Marjan Brezovšek

Ljubljana, december 2008

## **POVZETEK**

Etika je veja filozofije, ki se ukvarja s preučevanjem moralnih načel in moralnega obnašanja. Morala družbe političnega sistema in upravnih organizacij zadeva dobro in slabo znotraj teh struktur. Morala predstavlja določene vrednote, ki so za posameznika posameznih delov družbe pomembne in se odražajo v zakonih, pravilih in drugih predpisih. Etika pa se po drugi strani ukvarja s procesom, s katerim pojasnujemo, kaj je dobro in kaj slabo.

V javnem sektorju se dandanes pojavlja prevladujoča zahteva po boljši komunikaciji, bolj demokratičnem, odprtem, učinkovitejšem, hitrejšem in uporabniku bližjem opravljanju javnih storitev.

Odprta uprava obsega vzpostavitev institucionalnih mehanizmov, ki omogočajo demokratično in učinkovito sodelovanje med javnim sektorjem in državljani oziroma civilno družbo.

V nalogi sem opisala etičnost delovanja javne uprave in primerjala zadovoljstvo uporabnikov na Upravni enoti Brežice v letu 2006, z letom 2007 s pomočjo ankete.

Ključne besede:

Etika, Upravna enota Brežice, anketa, javna uprava, stranka

## **SUMMARY**

Ethics is part of philosophy which discovers moral principles and moral behaviour. Moral of political systems in administration presents good and bad things inside of this systems. Moral principles which are presented in laws, rules and other regulations. Ethics is proces which explains what is good and what is bad.

In public administration is tandency for better cumunications, for more opened sistem and sistem that is closer to client.

Public administration opened to a citizen mens democratical and more affective co-operation beetwen citizen and public administration.

In this project I discribed work of public administration and if it is ehtical and I comparated citizen`s satisfaction with work of administrative body in Brežice in year 2006 with year 2007 with questionnaire.

Key words:

Ethics, questionnaire, public administration, client

## KAZALO

|  |            |
|--|------------|
| <b>POVZETEK</b> .....  | <b>ii</b>  |
| <b>SUMMARY</b> .....   | <b>iii</b> |
| <b>KAZALO</b> .....  | <b>iv</b>  |
| <b>1 UVOD</b> .....  | <b>1</b>   |
| <b>2 ETIKA</b> .....   | <b>3</b>   |
| 2.1 OPREDELITEV ETIKE IN MORALE .....  | 3          |
| 2.2 MORALA IN ETIKA IN UPRAVNO DELO .....  | 4          |
| 2.2.2 Socialno opredeljene in pravno predpisane sankcije zaradi ne spoštovanja moralnih in etičnih načel ..... | 5          |
| 2.3 JAVNA ETIKA .....  | 5          |
| 2.4 KORUPCIJA .....  | 6          |
| <b>3 UPRAVA</b> .....  | <b>8</b>   |
| 3.1 SPLOŠNO O UPRAVI .....   | 8          |
| 3.2 UPRAVNA KULTURA .....  | 9          |
| 3.2.1 Vrednote v javni upravi .....  | 10         |
| 3.3 REFORMA JAVNE UPRAVE .....   | 11         |
| 3.4 FORMALNOPRAVNE OSNOVE .....  | 12         |
| 3.4.1 Ustava Republike Slovenije .....   | 12         |
| 3.4.2 Zakon o splošnem upravnem postopku .....   | 13         |
| 3.4.3 Zakon o javnih uslužbencih .....   | 16         |
| 3.4.4 Kodeks ravnanja javnih uslužbencev .....   | 17         |
| 3.4.5 Zakon o dostopu do informacij javnega značaja .....  | 19         |
| 3.4.6 Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu .....  | 20         |
| 3.4.7 Zakon o upravnih taksah .....  | 21         |
| 3.4.8 Uredba o upravnem poslovanju .....   | 21         |
| <b>4 DELO S STRANKAMI</b> .....  | <b>24</b>  |
| 4.1 TEŽAVNE STRANKE .....  | 24         |
| 4.2 VEDENJE .....  | 25         |
| 4.3 ČUSTVENE SPRETNOSTI .....  | 26         |
| 4.3.1 Zgradba čustvenih spretnosti .....   | 26         |
| 4.3.1.1 Osebne spretnosti .....  | 26         |
| 4.3.1.2 Družbene spretnosti .....  | 27         |
| <b>5 ETIČNOST DELOVANJA V UPRAVNI ENOTI BREŽICE</b> .....  | <b>28</b>  |
| 5.1 ORGANIZACIJSKA SHEMA UPRAVNE ENOTE BREŽICE .....   | 28         |
| 5.2 ETIČNO DELOVANJE .....   | 29         |
| 5.3 NEETIČNO DELOVANJE .....   | 30         |
| 5.3.1 Posledice neetičnega delovanja .....   | 31         |
| 5.4 PRIDOBIVANJE INFORMACIJ .....  | 31         |
| 5.5 KOMUNICIRANJE S STRANKAMI .....  | 33         |
| 5.5.1 Govorno kumuniciranje .....  | 33         |
| 5.5.2 Pisno komuniciranje .....  | 33         |
| 5.5.2.1 Dokumentarno gradivo .....   | 33         |
| 5.5.2.2 Evidentiranje in hramba .....  | 34         |
| 5.6 POSTOPKI UGOTAVLJANJA ZADOVOLJSTVA STRANK .....  | 36         |
| 5.6.1 Populacija in vzorec .....   | 37         |
| 5.6.2 Ocena kakovosti storitev .....   | 38         |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.6.3 Ocena pričakovanja in ocena dejanskega stanja glede sestavin kakovosti storitev ..... | 40        |
| 5.6.4 Čakalna doba in vzrok čakanja .....   | 43        |
| 5.6.5 Pridobivanje informacij .....   | 45        |
| 5.6.6 Ocena uslužbenca .....  | 45        |
| <b>6 ZAKLJUČEK .....</b>  | <b>46</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>VIRI .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>SEZNAM SLIK IN TABEL .....</b>   | <b>50</b> |
| <b>SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC .....</b>   | <b>51</b> |
| <b>IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA .....</b>   | <b>52</b> |

# 1 UVOD

Pojem etika in z njo tesno povezan pojem morala predstavljata pomembne moralne vrednote in moralno integriteto človeka kot posameznika in kot subjekta v družbi, v odnosu do soljudi in do družbenega okolja.

Morala zadeva dobro in slabo znotraj posameznih struktur ter predstavlja določene vrednote, ki so za pripadnike posameznih struktur v družbi pomembne in se odražajo v pravilih in ravnanjih. Ukvarja se s pojmom, kaj je dobro in kaj slabo, z iskanjem moralnih vzorcev za posamezne dela družbe in družbo kot celoto.

V današnjem času sprememb, razvoja sodobne družbe in vedno hitrejšega spreminjanja ter razvijanja okolja, ko se poudarja nujnost celovite reforme državne uprave, ki zajema tako ministrstva vključno z organi v sestavi vladne službe kot tudi upravne enote, je bil sprejet sveženj nove zakonodaje, nova organizacija državne uprave. Ta naj bi bila bolj pregledna, racionalna in s tem državna uprava učinkovitejša.

Reforma uprave naj bi tako zagotovila popolnejšo organizacijo, med glavne razvojne cilje slovenske uprave pa se uvršča povečanje upravnih sposobnosti javnih uslužbencev z namenom doseganja večje kakovosti dela v javni upravi, kar v širšem smislu pomeni zakonito, strokovno, nepristransko, učinkovito in smotrno delovanje uprave, v ožjem smislu pa takšno delovanje uprave pomeni, da so stranke zadovoljne. Vse to pa temelji na uspešni in učinkoviti komunikaciji, ki pa se je moramo v veliki večini še naučiti. Kako torej vzpostaviti državljanom prijazno upravo, ki ne bo njihov gospodar, ampak zgolj servis, je eno temeljnih vprašanj, ki se pri tem porajajo.

V diplomskem delu sem opisala etičnost delovanja v Upravni enoti Brežice, saj je upoštevanje etičnih norm eden izmed ključev za doseganje cilja slovenske uprave. Posledično pa sem se dotaknila tudi komuniciranja s strankami na upravni enoti Brežice, saj je kvaliteta le-tega posledica upoštevanja etičnih in moralnih vrednot.

V prvem delu naloge sem predstavila pojem etike, predstavila sem upravo in pravne podlage za delo upravnih uslužbencev ter se dotaknila področja korupcije, ki se je mogoče premalo zavedamo, vendar je prisotna, predvsem v javni upravi in v zdravstvu. V drugem delu pa vrste strank, s katerimi se srečujemo pri svojem delu, ter načini komuniciranja s strankami.

Namen naloge je predstaviti dogajanja in spremembe na področju državne uprave s predstavitvijo etičnih norm in obsegu upoštevanja etičnih norm, ki se kaže v korektnem odnosu do strank, predstaviti načine komunikacije ter opisati aktivnosti uprave k izboljšanju učinkovitosti pri medsebojnih stikih s stranko.

V praktičnem delu naloge sem opisala postopke ugotavljanja zadovoljstva strank, ki se izvajajo. V nalogo sem vključila anketo – merjenje zadovoljstva strank, ki je

opravljena vsako leto na ravni Upravne enote Brežice. Iz te ankete je posledično tudi razvidno spoštovanje etičnih in moralnih norm, saj stranke lahko le ugibajo o delu javnih uslužbencev. Stranke ne vedo npr. zakaj rabijo za določen postopek toliko časa. Za izvedbo zastavljenega cilja sem obdelala tudi anketo o zadovoljstvu strank s ponujenimi storitvami na Upravni enoti Brežice za obdobje 2007 in 2008 in tako ugotovila ali se je kakovost storitev izboljšala ali ne, kaj večina uporabnikov pričakuje od zaposlenih in v koliki meri so izpolnili njihove zahteve in pričakovanja.



## 2 ETIKA

### 2.1 OPREDELITEV ETIKE IN MORALE

Etika je veja filozofije, ki se ukvarja s preučevanjem moralnih načel in moralnega obnašanja. Da bi jo pravilno opredelili, moramo najprej razumeti pojem besede morala. Z etiko in moralo se poleg filozofije soočajo tudi druge panoge in med njimi je vsekakor tudi področje javne uprave. Morala družbe, političnega sistema in upravnih organizacij zadeva dobro in slabo znotraj teh struktur. Morala predstavlja določene vrednote, ki so za pripadnike posameznih delov družbe pomembne in se odražajo v zakonih, pravilih in drugih predpisih ter v različnih javnih politikah in postopkih. Etika pa se po drugi strani ukvarja s procesom, s katerim pojasnjujemo, kaj je dobro in kaj je slabo ter s pomočjo katerega delujemo v smislu določitve dobrega. Etika vključuje logiko določenih pravih smernic delovanja in pomeni iskanje moralnih vzorcev za posamezne dele družbe ali za družbo v celoti ( Bostič, 1997, str. 15).

Utilitarizem kot del moralne filozofije je ena od najsplošnejših oblik etičnega razmišljanja in je zelo uporaben pri razumevanju etičnega delovanja javne uprave. Osredotoča se na koristi in posledice delovanja v specifičnih situacijah. Utilitarizmu nasprotujoč pristop k etičnemu razmišljanju predstavlja deontologija. Teoretiki deontologije trdijo, da se splošna načela pravičnosti in krivičnosti lahko uveljavijo in da niso odvisna od posledic posameznega dejanja ( Denhardt, 1991, str. 104). Deontologija predstavlja dolžnostno ravnanje v določenih primerih ( Strojín, 1991, str. 423). Upravni uslužbenec mora stremeti k ravnanju, ki je skladno s splošno sprejetimi moralnimi načeli, kot sta npr. poštenost in dobronamernost. Od upravnih uslužbencev se pričakuje, da govorijo resnico, držijo obljubo in spoštujejo dostojanstvo posameznika (Bostič, 1997, Str 16).

## **2.2 MORALA, ETIKA IN UPRAVNO DELO**

Eden od najtežjih problemov, s katerimi se soočajo mnoge javne uprave, je neetično obnašanje upravnih uslužbencev v javni upravi. Temeljni etični problem predstavljajo tisti upravni uslužbenci, ki javno diskreditirajo svojo organizacijo in se podrejujejo določenim političnim ali strokovnim elitam v zameno za podkupnino. Toda etični problemi javne uprave se ne omejujejo zgolj na t.i. javno diskreditacijo in politično korupcijo. Upravni uslužbenci so podvrženi tudi drugim oblikam neetičnega vedenja kot so npr. prednostno obravnavanje prijateljev in sorodnikov, prisvajanje družbene opreme in drugih sredstev, uporaba službenih vozil v osebne namene, odklanjanje posredovanja ali namerno zamolčanje uradnih sporočil državljanom... etični problemi so torej povezani z zlorabo uradnega položaja, z zanemarjanjem zakonite dolžnosti in tudi s protizakonitim ravnanjem. Zamenjava oziroma odstranitev neprimerne uslužbenca pa bi morala biti ena od temeljnih dolžnosti odgovornega funkcionarja. (Bostič, 1997, Str. 13).

Tudi v delo upravnih organov sodi sklop pravil, ki določajo ravnanje do ljudi in ravnanje med ljudmi. Moralne in etične norme, ki bi jih pri svojem delu morali upoštevati javni uslužbenci, bi morale vsebovati tiste vrednote, ki bi zagotovile etični odnos med strankami v postopkih in upravnimi uslužbenci (Bostič, 2002, str 11).

Razširjenost neetičnega ravnanja v javni upravi je od države do države različna, gotovo pa je odvisna od mentalitete ljudi, tradicije in splošno sprejetih moralnih načel v določenem okolju. V sodobnih demokratičnih in pravnih državah, v katerih ne prihaja do večjih sistemskih sprememb v javni upravi in v katerih so tradicionalna moralna načela posredno že vpletena v sam sistem, neetično obnašanje upravnih uslužbencev ne predstavlja strukturnega problema, temveč gre predvsem za posamezne kršitve utečenih etičnih norm (Bostič, 1997, str.17).

### **2.2.1 Upoštevanje moralnih in etičnih norm pri delu upravnih organov**

Delo upravnih uslužbencev poteka sicer na podlagi pravnih predpisov. Uporaba teh predpisov pa je lahko brezobzirna in taka, da se pri tem uporablja moč nad ljudmi oziroma moč nad stranko in dajanje lekcij nemočnim. Takšen negativni odnos nastaja zato, ker upravni uslužbenci menijo, da s tem, ko opravljajo delo v imenu države, lahko uporabljajo avtoriteto oblasti, kar kažejo z načinom obnašanja do ljudi in do družbenega okolja (Bostič, 2002, str.11).

Delo in odločanje v upravnih stvareh temelji na materialnih in procesnih predpisih, zato se upravni uslužbenci ne morejo istovetiti z nosilci oblasti. Upravni uslužbenec naj bi bil samo strokovnjak, ki naj bi razumel namen, smisel in cilj zakonskega predpisa in moral odločiti le na njegovi podlagi (Bostič, 2002, str.11).

Tudi stranke, vključene v upravne postopke, razmišljajo napačno o delu upravnih uslužbencev. Mislijo, da imajo upravni uslužbenci pravico uporabljati oblastveni odnos do njih, zato se jim podredijo, se obnašajo do njih ponižno, kar pa upravni uslužbenci izkoriščajo (Bostič, 2002, str.11).

### **2.2.2 Socialno opredeljene in pravno predpisane sankcije zaradi nespoštovanja moralnih in etičnih načel**

V primerih kršenja moralnih in etičnih norm se proti kršitelju uporabijo neformalne sankcije, v primerih kršitve pravno predpisanih norm pa pravno predpisane sankcije (Bostič, 2002, str. 10).

Pravno predpisane sankcije, ki se uporabljajo proti kršitelju pravnih predpisov, so v določenih primerih zelo hude, vendar bolj v materialnem kot v moralnem pogledu. Pri kršitvah pravnih predpisov družbeno okolje do kršitelja ni posebej kritično, razen v primerih, ko je kršitelj pravnega predpisa prekršil obenem tudi moralno normo. V primeru, da se družbeno okolje otepa nekaterih pravno predpisanih odnosov, tistih, s katerimi se nedogovorjeno, nepotrebno in neproduktivno posega v interese ljudi, okolje celo podpira kršitelje pravnih predpisov (Bostič, 2002, str. 10).

Nekdo, ki je obtožen kršitve moralnih in etičnih norm, ne more uporabiti primernih sredstev za razbijanje negativnega mnenja o sebi. Nadzor nad posameznikom je namreč anonimen. Najpogosteje se ne ve, kdo je povzročil negativno kritiko o njem in proti komu naj uvede kazenski ali kakšen drug pregon, zaradi neupravičenih ocen proti njem (Bostič, 2002, str. 11).

## **2.3 JAVNA ETIKA**

V Sloveniji smo po osamosvojitvi izgradili nov sistem javne uprave, ki temelji na demokratičnih vrednotah. Javna etika je tematika, ki jo tudi v Sloveniji vključujemo v zakonodajo na področju javnega sektorja tako na državni kot na lokalni ravni. V zadnjih letih je bil strojen velik korak pri spoznanju pomembnosti te tematike, tako da reforma zakonodaje že vključuje tudi področje javne etike. Pri tem so nam v veliko pomoč dosežki in napotila Sveta Evrope. Poleg napotil in priporočil moramo še posebej izpostaviti Priročnik dobre prakse o javni etiki na lokalni ravni, pri pripravi katerega je sodelovalo tudi Ministrstvo za notranje zadeve.

Vlada Republike Slovenije je 18. januarja 2001 sprejela Kodeks ravnanja javnih uslužbencev, ki ga je sprejel Svet Evrope kot priporočilo vsem članicam Sveta Evrope, skupaj z dodatnimi sklepi, ki med drugim zavezujejo ministrstva, da kodeks upoštevajo pri pripravi zakonskih in podzakonskih aktov s področja organizacije in delovno pravne zakonodaje. Tako Zakon o javnih uslužbencih (ZJU), sprejet junija 2002, in ki velja tudi za uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, v nekaterih določbah že vsebuje načela javne etike: načelo častnega ravnanja (ZJU, 10. člen), omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanjem daril (ZJU, 11. člen) ter konflikt interesov (ZJU, 100. člen). Občine so tako pri pripravi svojih splošnih aktov dolžne upoštevati navedene določbe Zakona o javnih uslužbencih in Kodeksa ravnanja javnih uslužbencev.

S sprejetjem Zakona o preprečevanju korupcije (ZPKor), ki je pričel veljati februarja 2004, so nastale nove obveznosti za organe občine. Zakon, ki ureja nadzor nad

premoženjskim stanjem funkcionarjev, se uporablja za funkcionarje lokalnih skupnosti, njihove družinske člane, nekatere določbe pa tudi za s strani organov lokalnih skupnosti imenovane člane individualnih ali kolektivnih poslovnih organov v javnih zavodih, javnih podjetjih, javnih skladih, javnih agencijah in gospodarskih družbah v večinski lasti lokalnih skupnosti. ZPKor je v tem smislu veliko bolj zavezujoč zakon za lokalne skupnosti kot Zakon o nezdržljivosti opravljanja javne funkcije s pridobitno dejavnostjo, ki je prenehal veljati.

## **2.4 KORUPCIJA**

Pojem korupcija ne označuje le poklanjanja razkošnih in manj razkošnih daril ter podajanja bankovcev v modrih kuvertah pod mizo. Korupcija torej ne pomeni zgolj protizakonitega vedenja, temveč tudi nepoštenost in izprijenost osebe, ki jo izvaja, njeno podrejenost nepotizmu (izkoriščanju prijateljskih ali družinskih zvez pri napredovanju), izsiljevanju, poneverbam in moralni pokvarjenosti v medosebnih menjavah. Če bi razumeli korupcijo še širše, bi ji lahko (po Jelovcu) pripisali značajske lastnosti, ki so sicer sinonimi za nepoštenost: nagnjenost k lažem, prevaram, zvijačnosti, grabežljivosti in prisvajanju tistega, kar nam (v javnih zadevah) ne pripada. Formalna definicija Sveta Evrope vidi korupcijo nekoliko drugače; in sicer kot vedenje osebe v javnih zadevah, ki je v nasprotju s poslanstvom njenega položaja, kar med drugim povzroča neutemeljeno okoriščanje. Skratka, gre za zlorabo javnega položaja v zasebne namene.

Tisti, ki se ukvarjajo s preprečevanjem in zatiranjem korupcije, so si enotnega mnenja, da Slovenija velja za dokaj nekorumpirano državo, čeprav zanemarljivo število kazenskih ovadb s tega področja še zdaleč ne kaže realnega stanja.

Osnovna težava Slovenije je ravno v tem, da ne vemo, v kolikšnem obsegu se je korupcija pri nas razrasla. Samo policijski podatki ne zadoščajo za prikaz dejanskega stanja, treba je izvesti vrsto drugih raziskav. Razlika med uradno ugotovljeno korupcijo in njenim zaznavanjem na strani državljanov je namreč izredno velika.

Vsekakor je ni tako malo kot jo prikazujejo uradne statistike, predvsem organov odkrivanja in organov pregona, niti ne tako veliko kot nanjo kažejo javnomnenjske raziskave. Odgovor na vprašanje, koliko korupcije je v Sloveniji, je torej nekje vmes.

Po oceni mednarodnih organizacij smo med najboljšimi tranzicijskimi državami in dosti boljši od nekaterih članic EU.

Korupcija se prepleta z vsemi kriminalnimi dejavnostmi in se z njimi medsebojno pogojuje. Predvsem se v korupcijska dejanja nenehno vpleta mednarodni element.

Premajhno poudarjanje mednarodnega sodelovanja v boju proti korupciji je tisto področje, na katerem lahko v prihodnje še veliko storimo, če priznamo, da je korupcija znana tudi Sloveniji.

## Elementi korupcije v javni upravi :

- vpleteni sta najmanj dve osebi, od katerih je najmanj ena zaposlena v javnem sektorju,
- je vedno namenska,
- pomeni nedovoljeno zlorabo javnega interesa za zasebno korist,
- je kršenje moralne norme,
- je kršenje pravne norme,
- ruši temelje demokratičnega razvoja, pravne države in vladavine prava (Brezovšek in Haček, 2004, str. 219).

Prvi zakonski opis korupcije je Republika Slovenija dobila v zakonu, ki se s tem problemom sicer prvenstveno ne ukvarja. Obligacijski zakonik je namreč povzel definicijo korupcije iz Civilnopravne konvencije Sveta Evrope o korupciji iz leta 1999. Po tem aktu korupcija pomeni "zahtevati, ponujati, dajati ali sprejemati, neposredno ali posredno, podkupnino ali katerokoli drugo nedovoljeno korist ali njeno pričakovanje, ki vpliva na pravilno izvedbo naloge ali postopanje prejemnika podkupnine, nedovoljene koristi ali obljube".

### Aktualna definicija korupcije:

Novo in trenutno najbolj uporabljano definicijo korupcije je prinesel Zakon o preprečevanju korupcije, povzela pa jo je tudi Resolucija o preprečevanju korupcije v Republiki Sloveniji. »Korupcija« po tem zakonu je vsaka kršitev dolžnega ravnanja uradnih oziroma odgovornih oseb v javnem ali zasebnem sektorju, kot tudi ravnanje oseb, ki so pobudniki kršitev ali oseb, ki se lahko s kršitvijo okoristijo, zaradi neposredno ali posredno obljubljenih, ponujenih ali dane oziroma zahtevane, sprejete ali pričakovane koristi zase ali za drugega.

Korupcija v javni upravi se tako najpogosteje kaže kot vpliv na državne uslužbence, da izdajajo dovoljenja, zaračunavajo premajhne takse, dovoljujejo tihotapljenje nedovoljenih dobrin, sklepajo pogodbe z goljufivim namenom, podaljšujejo postopke ob prekršitvah zakonov, izdajajo potrdila z lažno vsebino. Politiki podpirajo določene zakonske rešitve, dajejo prednost določenim podjetjem, omogočajo dostop do dotacij in subvencij in nudijo drugo podporo (Brezovšek in Haček, 2004, str. 216).

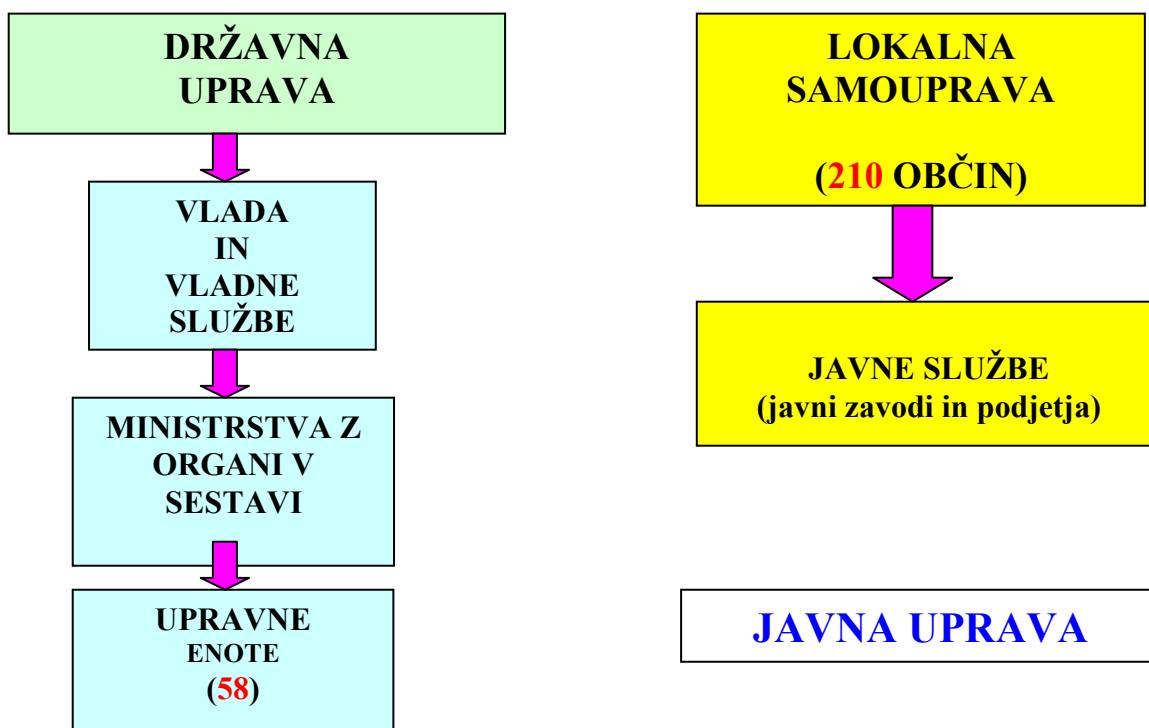
## 3 UPRAVA

### 3.1 SPLOŠNO O UPRAVI

Uprava je središčni pojem znanosti o upravi. Gre za dva temeljna pomena besede uprava: uprava kot skupek upravnih organizacij in uprava kot določena dejavnost. Najpogosteje se uporablja pojem uprave kot določene dejavnosti in kot organizacije (Vlaj et al., 2004, str. 11).

Državno upravo v Sloveniji sestavljajo urad predsednika vlade in vladne službe, ministrstva z organi v sestavi in izpostavami ter upravne enote. Vlada je sestavljena iz ministrstev. Vodijo jih ministri, ki so zadolženi za vodenje in upravljanje posameznih resorjev. Upravne enote so organizacije, preko katerih izvršilna oblast izvaja upravne naloge in pomenijo distribucijo izvršilne oblasti na lokalno raven (Vlaj et al., 2004, str. 14).

Slika 1: Organiziranost javne uprave



Vir: Preskar, Zbornik referatov ( 2001, str. 98)

Upravne enote so teritorialni organ uprave, ustanovljene na podlagi Zakona o upravi (Ur.list RS, št. 67/94). Imajo svojo delovno področje, pristojnosti, funkcije in teritorij. Splošne naloge Upravne enote določa Zakon o državni upravi. Temeljna pristojnost Upravne enote je odločanje o upravnih zadevah na I.stopnji. Delovno področje Upravne enote je enako delovnemu področju ministrstev, katerih naloge se teritorialno izvajajo preko upravne enote.

Po Zakonu o državni upravi (Uradni list RS, št. 52/2002) je državna uprava del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji, ki izvršuje upravne naloge. Uprava opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave, zakonov in drugih predpisov.

Državni oziroma upravni organi so na podlagi zakonov pristojni odločati o pravicah, obveznostih in drugih pravnih koristih strank v postopkih, zato morajo svoje delo opravljati do njih odgovorno, hkrati pa upoštevati kup zakonov in materialnih predpisov, ki jih pri delu zavezujejo (Vlaj et al., 2004, str. 24).

Pojem stranke je za javno upravo specifičen. Stranke javne uprave so uporabniki oz. državljani, ki v razmerju do uprave uresničujejo svoj legitimni interes.

Velikokrat se pojavljajo problemi, ko so stranke v postopkih nezadovoljne, ker upravni delavci bodisi ne spoštujejo pravil upravnega postopka oziroma temeljnih načel bodisi se ne držijo rokov oziroma nastopajo tako, da stranko spravijo v neenak, podrejen položaj.

Zavedati se moramo, da javna uprava obstoji zaradi strank oz. uporabnikov in ne obratno. Stranke javne uprave so namreč tudi sooblikovalci javnih politik in ne samo predmet uradniškega dela. Uprava si prizadeva, da so njene stranke zadovoljne, pri tem pa je pomembno vedeti, da morajo javni uslužbenci pri uresničevanju interesov strank, ki jih le-te zadovoljujejo v javni upravi, upoštevati vse materialne predpise v upravnih zadevah.

Kakovost dela upravnega organa je stopnja do katere zagotavljajo pričakovanja, potrebe in zahteve uporabnikov in pri tem ne smejo nikoli pozabiti, da so le servis za uveljavitev interesov strank v javni upravi.

Torej lahko o uspešnem, učinkovitem in odgovornem delovanju uprave govorimo le ob harmoniji delovanja posameznika in upravne organizacije. Da bi mogla zadostiti tem zahtevam, se mora uprava spremeniti iz birokratske organizacije v sodobnejšo, podjetniško organizacijo (Vlaj et al., 2004, str. 27).

### **3.2 UPRAVNA KULTURA**

Upravna kultura pojasnjuje, kako in zakaj nek upravni sistem deluje tako kot deluje, s katerimi vrednotami je to povezano in zakaj in kako se te razlikujejo med družbami (državami). Upravna kultura je močno prepletena z družbeno, politično in organizacijsko kulturo. Upravna kultura izhaja iz vrednot: pravnih, političnih in ekonomskih. Z ekonomskega vidika sta to predvsem učinkovitost in uspešnost. S

političnega vidika so to odgovornost, odzivnost, legitimnost in pravičnost. S pravnega vidika pa so to zakonitost, zaščita pravic državljanov in druge vrednote. Iz vrednot so izpeljana načela, po katerih naj bi delovala javna uprava. Eno od osnovnih načel je nevtralnost javne uprave, njena neodvisnost od političnih institucij in nediskriminatoren način obravnavanja državljanov (Brezovšek in Haček, 2004, str. 5).

Načela delovanja sodobne javne uprave v demokraciji:

- zanesljivost in predvidljivost, ki prispevata k odpravi arbitrarnosti iz delovanja javne uprave in uresničevanju pravne varnosti državljanov;
- odprtost in preglednost, ki omogočata nadzor nad delovanjem od zunaj;
- kot obramba pred korupcijo je najboljša visoka profesionalnost javnih uslužbencev, korektno nagrajevanje in motiviranje;
- odgovornost javnih uslužbencev;
- učinkovitost in uspešnost.

Ta pravila ne izhajajo samo iz pravnih pravil, ampak tudi iz moralnih načel, torej kažejo na moralno vlogo države. Kvaliteta javne uprave je kvaliteta ljudi, javnih uslužbencev, ki v upravi delajo. Njihovo delo pa je rezultat številnih dejavnikov: sposobnosti, izobraženosti, izkušenj in motiviranosti (Brezovšek in Haček, 2004, str. 6).

Delovanje javne uprave je vedno pogojeno s societalno, politično in upravno kulturo. Vse tri ravni kulture torej vplivajo na vodenje javne oziroma državne uprave. Splošne vrednostne orientacije v družbi vplivajo na vedenje posameznikov, delujočih v okviru formalnih organizacij, kot tudi na način, kako so te organizacije strukturirane in upravljane (Peters, 2001, str. 35).

Nobena upravna kultura ni enotna, pač pa je del širše kulturne družbe, ki vključuje politično, gospodarsko, družbeno, religiozno, korporativno in tudi civilno družbeno kulturo (Brezovšek in Haček, 2004, str. 14).

Kultura uprave je včasih lahko podprta, včasih pa izzvana z dvema njenima pomembnima subkulturama: prvič, kulturo vsakega oddelka, organa oziroma organizacije v upravi, z njihovimi pooblastili, interesi, uporabniškimi skupinami in glavnimi profesionalnimi in političnimi sestavinami ter drugič, profesionalnimi subkulturami kot so pravniki, ekonomisti, sociologi, inženirji, diplomati, znanstveniki in drugi. Nekatere organizacijske kulture so tako lahko zelo elitistične, medtem ko so druge v večji meri participativne in dopuščajo uslužbencem in uporabnikom velik vpliv na odločitve (Brezovšek in Haček, 2004, str. 15).

### **3.2.1 Vrednote v javni upravi**

Vrednote so koncepti zaželenega z motivacijsko močjo (po Hodgkinsonu, 1978, str. 105). Vrednote so načela ali kvalitete, iz katerih lahko izpeljemo norme ali standarde, ki vodijo k prednostnemu razvrščanju ciljev, dejavnosti, posledic ali ljudi. Vrednote so



lahko osebne ali kolektivne. Kultura se sooča s kolektivnimi vrednotami, ki so lahko zaželeno ali zahtevane (Brezovšek in Haček, 2004, str. 27).

Najpomembnejše vrednote v javni upravi:

- nepristranskost
- zakonitost
- poštenost
- enakost
- pravičnost
- preglednost
- odgovornost
- učinkovitost
- spoštovanje državnih virov
- zaupnost
- pristojnost

### **3.3 REFORMA JAVNE UPRAVE**

Zaradi prevzemanja pravnega reda Evropske unije v slovensko zakonodajo se izvršilna veja oblasti reformira in modernizira, kar pomeni, da morajo biti številni predpisi naše države usklajeni z evropskimi. Celovit razvoj javnega sektorja obsega razvoj državne uprave in uprav samoupravnih lokalnih skupnosti ter širšega javnega sektorja.

V javnem sektorju se dandanes povsod po svetu (tudi pri nas) pojavljata predvsem dve zahtevi – na eni strani smotrnejša uporaba danih finančnih virov oziroma celo zmanjševanje javnih izdatkov (privatizacija, racionalizacija, krčenje obsega zaposlenih), na drugi strani pa zahteva po bolj demokratičnem, odprtem, učinkovitejšem, hitrejšem in uporabniku bližjem opravljanju javnih storitev.

Reforma slovenske državne uprave poteka na številnih področjih. Ureja se položaj državne uprave, status javnih uslužbencev, vzpostavljen je enotni plačni sistem zaposlenih v javnem sektorju, odpravljajo se administrativne ovire, v delovanje državne uprave se uvajajo sistemi kakovosti, vzpostavlja se elektronsko poslovanje in podobno. Odpravljanje administrativnih ovir je posebnost reforme slovenske državne uprave, kar kaže na pomanjkljivost in birokratiziranost obstoječih predpisov in njihovo neprilagojenost sodobnim zahtevam družbeno-ekonomskih procesov. Do začetka reforme državne uprave najbrž niti ne bi prišlo, če ne bi s strani Evropske unije začela prihajati opozorila o neučinkovitosti le-te in o nujnosti številnih sprememb. Optimirati je potrebno obseg državne uprave, racionalizirati in debirokratizirati njeno delovanje, predvsem pa jo na vseh ravneh približati uporabniku. Reforma bo uspešna šele takrat, ko bo delovanje državne uprave pozitivno vplivalo na konkurenčnost nacionalnega gospodarstva in ustvarjanje gospodarske rasti, hkrati pa bo njeno delovanje preglednejše (po Bučarju, 2004, str. 89).

### **3.4 FORMALNOPRAVNE OSNOVE**

Zakonodaja, ki jo morajo upoštevati pri delu upravni delavci in je pomembna pri njihovem poslovanju z državljani – strankami v postopkih, je naslednja:

- Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97,66/00, 24/03 in 69/04)
- Zakon o splošnem upravnem postopku (Uradni list RS, št. 70/00, 52/02 in 73/04, 22/05, 119/05, 24/06-, 105/06, 126/07, 65/08)
- Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02, 110/02, 2/04, 23/05, 62/05, 113/02, 21/06, 23/06, 32/06,11/07, 33/07, 63/07, 65/08, 69/08)
- Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (Uradni list RS, št. 8/01)
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (Uradni list, št. 24/03, 61/05, 96/05, 109/05, 113/05, 28/06, 51/06, 117/06)
- Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Uradni list RS, št. 57/00, 30/01, 25/04, 73/04, 98/04, 61/06)
- Zakon o upravnih taksah (Uradni list RS, št. 8/00, 44/00, 81/00, 41/01, 42/02, 76/02, 18/04, 40/04, 91/05, 114/05, 131/06, 14/07, 42/07, 126/07)
- Uredba o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 115/07, 31/08)

#### **3.4.1 Ustava Republike Slovenije**

Ustava je najvišji pravni akt v državi in javna uprava uresničuje samo Ustavo RS, kakor tudi zakonske in podzakonske akte in je hkrati izhodišče odnosa javne uprave do uporabnika.

V 1. in 2. členu Ustave je Republika Slovenija opredeljena kot demokratična, pravna in socialna država.

V 5. členu določa, da država na svojem ozemlju varuje človekove pravice in temeljne svoboščine.

Pomemben je 14. člen Ustave, ki določa, da so v Sloveniji vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katerokoli drugo osebno okoliščino. V tem členu je določeno, da so pred zakonom vsi enaki.

V naslednjem členu Ustave je določen način uresničevanja in omejevanja pravic.

Ustava prav tako določa, da je vsakomur zagotovljeno enako varstvo njegovih pravic v postopku pred državnimi organi, organi lokalnih skupnosti in nosilci javnih pooblastil, ki odločajo o njegovih pravicah, dolžnostih in pravnih interesih (22. člen), kakor tudi da je vsakomur zagotovljena pravica do pritožbe proti odločitvam državnih organov in organov lokalnih skupnosti (25. člen).

Vsakomur v Republiki Sloveniji je s 38. členom Ustave zagotovljeno varstvo osebnih podatkov. Prepovedana je zloraba osebnih podatkov, vsakdo pa ima pravico seznaniti se z zbranimi osebnimi podatki, ki se nanašajo nanj, ter pravico do sodnega varstva ob njihovi zlorabi.

V Ustavi je prav tako opredeljena tudi državna ureditev. Opredeljena je uprava, organizacija uprave, njeno delo, naloge upravnih organizacij ter zaposlitev v upravnih službah. Predpisi, ki temeljijo na teh določenih ustave, opredeljujejo odnos javne uprave do uporabnikov. To so Zakon o upravi in pa Zakon o splošnem upravnem postopku.

### **3.4.2 Zakon o splošnem upravnem postopku**

Državni zbor Republike Slovenije je v letu 1999 sprejel Zakon o splošnem upravnem postopku (Ur.list RS, št. 80/99) (v nadaljevanju: ZUP). ZUP sprejet v samostojni R Sloveniji je pretežno ohranil procesne institute, strukturo in terminologijo ZUP-a, ki je bil sprejet še za časa bivše Jugoslavije. Prilagojen pa je novi ustavi, ki terja višje standarde pravnega varstva, ki jih narekuje ustava.

Zakon o splošnem upravnem postopku določa, kako morajo upravni in drugi državni organi, organi lokalnih skupnosti in nosilci javnih pooblastil postopati v praksi, kadar v upravnih stvareh z neposredno uporabo predpisov odločajo o pravicah, obveznostih ali pravnih koristih posameznikov, pravnih oseb in drugih strank.

Upravni postopek je ena od temeljnih oblik varstva pravic posameznikov v razmerju do uprave, ki skupaj z upravnim sporom, ustavno pritožbo in varuhom človekovih pravic sestavljajo celoten sistem tega varstva. Pravni redi podeljujejo pravice posameznikom samo načeloma, medtem ko posamezni organi v konkretnih primerih ugotavljajo ali določena pravica posamezniku dejansko pripada ali ne. Upravni postopek pa predstavlja pot, ki omogoča pravilen prehod abstraktne pravne norme v dejansko situacijo.

ZUP obsega 325 členov. V prvem poglavju so opredeljena temeljna načela, ki so osnovna in nujna procesna jamstva stranki, pa tudi ključne obveznosti organa do stranke. Večina temeljnih načel se nanaša na celoten upravni postopek in usmerja delovanje organa in stranke v postopku. Omogočajo pravilno in primerno uporabo materialnega prava, zagotavljajo procesna jamstva stranki v postopku in omejujejo organ, ki odloča, da ne uporablja predpisov na nedovoljen način. Organu omogočajo, da si le-ta pravilno razlaga procesne institute Zakona o splošnem upravnem postopku in posebne postopke.

Prvo načelo je **VELJAVNOST ZAKONA**, ki določa, da morajo vsi upravni organi in drugi državni organi, organi lokalnih skupnosti in nosilci javnih pooblastil pri odločanju o pravicah, obveznostih ali pravnih koristih posameznikov, pravnih oseb in drugih strank postopati po tem zakonu.

Z drugim načelom zakon opredeljuje **UPRAVNO STVAR**. V prejšnjem ZUP-u je bilo opredeljeno, da se ZUP uporablja v upravni stvari, vendar pa zakon ni opredeljeval samo definicije upravne stvari. Sedaj pa je upravna stvar opredeljena kot odločanje o pravici, obveznosti ali pravni koristi fizične ali pravne osebe oziroma druge stranke na področju upravnega prava. Določbo zakon še pojasni z odstavkom 2. člena, ki govori, da gre za upravno stvar, če je s predpisom določeno, da organ v neki stvari vodi upravni postopek, odloča v upravnem postopku ali izda upravno odločbo, oziroma če to zaradi varstva javnega interesa izhaja iz narave stvari.

Načelo **SUBSIDIARNE UPORABE ZAKONA** govori, da za posamezna področja, za katera so predpisani posebni postopki, najprej ravnamo po posebnem postopku, kot dopolnilno pa se uporablja še Zakon o splošnem upravnem postopku.

Temeljno načelo **UPORABE ZAKONA V DRUGIH JAVNOPRAVNIH STVAREH** opredeljuje, da je upravni postopek smiselno uporabljati tudi v drugih javnopravnih stvareh, ki nimajo značaja upravne stvari.

V naslednjem načelu zakon opredeli **POMEN IZRAZA ORGANA in URADNE OSEBE**. Z organom je mišljen organ državne uprave ali drug državni organ, organ lokalne skupnosti in nosilec javnih pooblastil, ki mu zakon daje pristojnost za odločanje v upravni stvari; z izrazom uradne osebe pa zakon opredeljuje osebo, ki je v skladu z zakonom pooblaščen za odločanje v upravni stvari ali za opravljanje posameznih dejanj v upravnem postopku.

Šesto načelo ZUP-a je načelo **ZAKONITOSTI**. To načelo terja od organov, ki postopajo v upravnih stvareh, da odločajo po zakonu, po mednarodnih pogodbah in drugih predpisih državnih organov, po predpisih lokalnih skupnosti in po splošnih aktih organizacij z javnimi pooblastili. Bistvo tega načela je prav v tem, da morajo biti vse odločitve upravnih organov, kadar odločajo o upravnih stvareh, oprte na zakone, mednarodne pogodbe ter druge predpise in akte. Tudi v upravnih stvareh, v katerih je organ upravičen odločati po prostem preudarku, mora postopati po tem zakonu in izdati odločbo v mejah pooblastil in v skladu z namenom, zaradi katerega mu je bilo dano pooblastilo za prosti preudarek. Prosti preudarek se namreč nanaša le na materialno zakonitost, ne pa tudi na formalno. Glede postopka veljajo določbe ZUP-a v celoti in torej pri njihovi uporabi ni nobenega prostega preudarka. Organ je tudi v taki upravni stvari dolžan ugotoviti vsa pravno pomembna dejstva in okoliščine, ki so podlaga za odločanje po prostem preudarku. V odločbi mora navesti predpis, s katerim je upravičen rešiti stvar po prostem preudarku, razloge, ki so pripeljali do odločitve, ter s kakšnim namenom je pooblastilo uporabil in v kakšnem obsegu. S tem načelom se je želelo preprečiti samovoljno odločanje organov uprave o pravicah in obveznostih in pravnih koristih strank.

Tudi sedmo temeljno načelo je pomembno za stranke v postopku. Z načelom **VARSTVO PRAVIC STRANK IN VARSTVO JAVNIH KORISTI** je določeno, da morajo organi omogočiti strankam čim lažje zavarovanje in uveljavljanje svojih pravic. Pri tem morajo organi skrbeti, da stranke ne uveljavljajo svoje pravice v škodo pravic drugih in ne v nasprotju z javno koristijo, določeno z zakonom ali z drugimi predpisi. Uradna oseba mora stranko opozoriti, kadar izve, da ima stranka v postopku podlago za uveljavitev kakšne pravice. Organ oz. uradna oseba morata pri odločanju o pravicah, obveznostih in pravnih koristih strank uporabljati tiste s predpisi določene ukrepe, ki so ugodnejši za stranko. Prav tako pa mora organ skrbeti, da neukost in nevednost stranke in drugih udeležencev v postopku nista v škodo pravic, ki jim gredo po zakonu. Iz tega načela je razvidna dvojna naloga organa: na eni strani mora varovati zakonite pravice in interese stranke, hkrati pa tudi javne koristi. In prav varovanje javnih koristi opredeljuje razmerje med posameznikom in državo.

8. člen ZUP-a z **NAČELOM MATERIALNE RESNICE** določa, da je treba v postopku ugotoviti resnično stanje stvari in v ta namen ugotoviti vsa dejstva, ki so pomembna za zakonito in pravilno odločbo. Načelo obvezuje organ, da pri ugotavljanju dejstev išče dejansko in nedvoumno materialno resnico, ne pa formalne. Ugotovljena dejstva morajo ustrezati stvarnosti. Predmet postopka pa mora biti objektivno raziskan in preučen.

Nadalje je v ZUP-u opredeljeno **NAČELO ZASLIŠANJA STRANKE**. To načelo nalaga upravnemu organu, da mora omogočiti stranki uveljavitev svojih pravic. Bistvo tega načela ni le v navzočnosti stranke na ustni obravnavi, pač pa predvsem v možnosti, da se izjavi o dejstvih in okoliščinah, ki so pomembne za odločbo, ter da se stranka seznanj s celotnim potekom in rezultatom ugotovitvenega ter dokaznega postopka. To načelo daje stranki pravico, da se udeležuje ugotovitvenega postopka, v katerem lahko brani svoje koristi oz. zavaruje in uveljavlja svoje pravice.

Med temeljna načela sodijo še:

- prosta presoja dokazov,
- dolžnost govoriti resnico in poštena uporaba pravic,
- samostojnost pri odločanju,
- pravica pritožbe ter
- ekonomičnost postopka.

Nadaljnja poglavja I. dela ZUP-a obravnavajo:

- stvarno in krajevno pristojnost organov za odločanje v upravnih stvareh,
- stranko in njeno zastopanje,
- jezik v postopku,
- občevanje organov in strank,
- vročanje,
- roke in naroke,
- vrnitev v prejšnje stanje,
- vzdrževanje reda,

- stroške postopka.

V drugem delu ZUP-a so opredeljeni:

- začetek postopka in zahtevki strank,
- postopek do izdaje odločbe,
- odločba,
- sklep.

V tretjem delu ZUP opredeljuje pravna sredstva in sicer pritožbo in izredna pravna sredstva, v četrtem delu izvršbo, nadalje nadzor nad izvajanjem zakona o splošnem upravnem postopku in posebnim upravnim postopkom ter v zadnjem šestem delu izvajanje zakona ter predhodne in končne določbe.

Ta zakon je samo prvi korak in nujen predpogoj za izboljšanje vrednostnega odnosa države do posameznika. Sam po sebi pa ni dovolj. Potrebni so še številni procesi spreminjanja in sprejemanja vrednot odnosa javne uprave do posameznika kakor tudi posameznikovo zavedanje o svojih pravicah. Upravni uslužbenci morajo upravno delo opravljati odgovorno in strokovno, pri tem spoštovati zakon ter varovati javne koristi, na drugi strani pa omogočati svojim strankam, da čim lažje zavarujejo in uveljavljajo svoje koristi. Pri tem mora uslužbenec ravnati v skladu z etičnimi, moralnimi in kulturnimi vrednotami. V odnosu do strank morajo dosledno upoštevati človekove pravice, osebnost in dostojanstvo.

### **3.4.3 Zakon o javnih uslužbencih**

Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju: ZJU) vsebuje 27 poglavij in skupno 206. členov. V prvem delu definira javnega uslužbenca, predmet urejevanja in delodajalca ter izvrševanje njegovih pravic in dolžnosti, delovna razmerja in razlaga pomen izrazov.

Drugi del ZJU določa skupna načela sistema javnih uslužbencev, ki so:

- načelo enakopravne dostopnosti, ki pod enakimi pogoji zagotavlja dostopnost delovnih mest vsem kandidatom
- načelo zakonitosti, pomeni izvrševanje delovnih nalog na podlagi in v mejah ustave, mednarodnih pogodb, drugih zakonov in podzakonskih predpisov
- načelo strokovnosti, govori o pravilih stroke in stalnem usposabljanju in izpopolnjevanju javnih uslužbencev
- načelo častnega ravnanja; pomeni ravnanje v skladu s pravili poklicne etike
- omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanjem daril, ki točno določa, kaj mora storiti javni uslužbenec v primeru prejetja darila
- načelo zaupnosti, govori o varstvu tajnih podatkov, tudi po prenehanju delovnega razmerja
- načelo odgovornosti za rezultate; javni uslužbenec odgovarja za kvalitetno, hitro in učinkovito izvrševanje naloženih nalog

- načelo dobrega gospodarjenja pomeni doseganje najboljših rezultatov ob najnižjih stroških
- načelo varovanja poklicnih interesov, plačano pravno pomoč javnemu uslužbencu, zoper katerega je uveden kazenski ali odškodninski postopek, če oceni, da so bile naloge izvršene zakonito in v skladu s pravicami in obveznostmi iz delovnega razmerja

Nadalje ZJU opredeljuje druga skupna vprašanja sistema javnih uslužbencev, posebne določbe za javne uslužbence v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. V naslednjih poglavjih govori o odločanju o pravicah in obveznostih, nadalje o organizacijskih določbah, štipendiranju, sklenitvi delovnega razmerja, sankcijah v primeru nezakonitosti, o delovnih mestih, položajih in nazivih; pravicah in obveznostih javnih uslužbencev, izobraževanju in usposabljanju ter izpopolnjevanju, ocenjevanju, napredovanju in priznanjih, disciplinski in odškodninski odgovornosti, ugotavljanju nesposobnosti in premestitvi ter prenehanju delovnega razmerja.

#### **3.4.4 Kodeks ravnanja javnih uslužbencev**

Na podlagi kodeksa ravnanja javnih uslužbencev, ki ga je sprejel Svet Evrope kot priporočilo vsem članicam Sveta Evrope, je Vlada Republike Slovenije sprejela ta Kodeks ravnanja javnih uslužbencev in ga objavila v Uradnem listu Republike Slovenije št. 8/2001. Vlada Republike Slovenije priporoča sindikatom in stanovskim organizacijam zaposlenih v javni upravi, da upoštevajo ta kodeks ter nalaga ministrstvu in vladnim službam, da kodeks upoštevajo v postopkih zaposlovanja in priprave zakonskih in podzakonskih aktov s področja organizacije in delovno pravne zakonodaje. Prav tako pa se je Vlada RS zavezala, da bo kodeks smiselno uporabljala tudi za ministre in druge funkcionarje.

Namen kodeksa je opredeliti načela opravljanja javnih nalog, po katerih se moramo ravnati javni uslužbenci, ter se uporablja kot pripomoček za uresničevanje teh načel. S tem ko je bil kodeks objavljen, je tudi javnost seznanjena z ravnanjem, ki ga ima pravico pričakovati od javnih uslužbencev.

Načela ravnanja določajo, da mora javni uslužbenec opravljati javne naloge na podlagi in v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov častno in v mejah tega kodeksa ter spoštovanja človekovega dostojanstva. Javni uslužbenec mora delovati politično nevtrarno in nepristransko, do delodajalca mora biti lojalen, svoje naloge mora opravljati strokovno, vestno, nepristransko in kakovostno, pri tem pa upoštevati le javni interes in konkretne okoliščine primera. Prav tako mora biti spoštljiv tako v odnosih z državljani, ki jim služi, kot v odnosih do svojih predstojnikov, do drugih javnih uslužbencev in podrejenih oseb. Pri opravljanju javnih nalog ne sme ravnati samovoljno ali v škodo katerekoli osebe, skupine, oseb javnega ali zasebnega prava, temveč primerno upoštevati pravice, dolžnosti in ustrezne interese le-teh. Javni uslužbenec ne sme izkoriščati svojega položaja za svoj zasebni interes ter vedno ravnati tako, da ohranja in krepi zaupanje javnosti v poštenost, nepristranskost in učinkovitost opravljanja javnih nalog. Odgovoren je svojemu neposrednemu

predstojniku, če predpisi ne določajo drugače. Vse informacije in dokumente, ki jih je pridobil med zaposlitvijo, mora ustrezno in z vso potrebno zaupnostjo obravnavati.

V primeru, da javni uslužbenec meni, da se od njega zahteva ravnanje, ki je nezakonito, nepravilno ali neetično in pri katerem gre za delovanje, ki ni v skladu s kodeksom, mora to prijaviti pristojnemu organu, kakor tudi če ugotovi, da kodeks kršijo drugi javni uslužbenci, pri tem pa pristojnemu organu prijaviti vsak dokaz, navedbo ali sum nezakonitega ali kaznivega dejanja.

Če se pojavi nasprotje interesov (v primeru, da zasebni interes javnega uslužbenca vključuje kakršnokoli korist zanj, za njegovo družino, bližnje sorodnike, prijatelje in osebe ali osebe javnega prava, s katerimi ima ali je imel poslovne ali politične stike), se mora le-to rešiti pred sklenitvijo delovnega razmerja ali pred razporeditvijo na delovno mesto. Sam javni uslužbenec pa je dolžan navesti naravo in obseg zasebnih interesov, ki se pojavijo.

Javni uslužbenec ne sme opravljati nezdružljive funkcije in nezdružljive pridobitne ali nepridobitne dejavnosti, kadar le-te niso združljive s pravilnim opravljanjem javnih nalog in s pravicami in obveznostmi javnega uslužbenca ali mu jih krnijo oziroma mora obvestiti svojega delodajalca in od njega pridobiti dovoljenje za opravljanje pridobitne ali nepridobitne dejavnosti ali za sprejetje določenih položajev in funkcij zunaj zaposlitve. Javni uslužbenec mora skrbeti, da nobena od njegovih političnih dejavnosti ali sodelovanje pri političnih ali javnih razpravah ne okrne zaupanja javnosti in njegovih delodajalcev v njegovo sposobnost, da svoje dolžnosti opravlja nepristransko in lojalno. Javnemu uslužbencu je potrebno zagotoviti, da bodo njegove izjave varovane kot zaupne.

Nadalje kodeks določa, da javni uslužbenec ne sme zahtevati ali sprejemati daril, uslug, gostoljubnosti ali druge koristi zase ali za svojo družino, bližnje sorodnike, prijatelje, osebe javnega ali zasebnega prava, s katerimi ima ali je imel poslovne ali politične stike, ki bi lahko vplivali ali ustvarjali videz, da vplivajo na nepristranskost, s katero opravlja javne naloge oziroma ustvarjajo ali bi lahko ustvarjali videz, da so nagrada v zvezi z opravljanjem javnih nalog. V primeru, da se mu ponudijo nedovoljene ugodnosti, jih mora zavrniti ter se izogibati dolgotrajnim stikom s to osebo. Če darila ni mogoče zavrniti ali vrniti, mora o tem obvestiti predstojnika, si po možnosti pridobiti priče in pripraviti uradni zaznamek o ponudbi, poskusu ali izročitvi nedovoljene ugodnosti.

Javni uslužbenec ne sme ponujati ali dajati kakršnekoli prednosti v zvezi z opravljanjem javnih nalog, ki bi bila kakorkoli povezana z njegovim položajem javnega uslužbenca, prav tako pa ne sme z uporabo svojega uradnega položaja v zasebne namene vplivati na katerokoli osebo.

Pri svojem delu mora javni uslužbenec ustrezno ukrepati, da zavaruje varstvo in zaupnost informacij, za katere je odgovoren ali za katere izve nepooblaščen. Prav tako ne sme zlorabljati informacij, ki jih pridobi med zaposlitvijo ali v zvezi z njo. Pri odločanju po prosti presoji mora javni uslužbenec zagotoviti, da se javno premoženje



in finančna sredstva, ki so mu zaupana, upravljajo in uporabljajo učinkovito, smotrno in gospodarno.

Javni uslužbenec, pristojen za kadrovanje, opravlja tudi preverjanje javnih uslužbencev.

Tisti javni uslužbenec, ki vodi druge javne uslužbence, mora svoje delo opravljati v skladu s predpisi, politikami in cilji osebe javnega prava, za katero dela. Pri tem odgovarja za dejanja ali opustitve, ki jih stori njegovo osebje, in preprečuje korupcijo svojega osebja. S svojim osebnim vedenjem mora svojemu osebju dajati zgled.

V primeru, da javnemu uslužbencu preneha delovno razmerje v organih javne uprave, ne sme uporabljati ali razkrivati zaupnih informacij, ki si jih je pridobil med svojim delom v javni upravi. Nekdanjih javnih uslužbencev pa se ne sme ugodneje obravnavati in jim dajati prednost pri dostopu do javne službe.

### **3.4.5 Zakon o dostopu do informacij javnega značaja**

Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (v nadaljevanju: ZDIJZ) je pomemben z vidika pravic, ki so zagotovljene z Ustavo. S tem zakonom je pravica pridobitve informacije javnega značaja urejena bolj sistematično in celovito.

Namen zakona je zagotoviti javnost in odprtost delovanja organov ter omogočiti uresničevanje pravic posameznikov in pravnih oseb, da pridobijo informacije javnega značaja. Pri tem pa je treba poudariti, da je informacija javnega značaja informacija, ki izvira iz delovnega področja organov (državni organi, organi lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi in druge osebe javnega prava, nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb), nahaja pa se v obliki dokumenta, zadeve, dosjeja, registra, evidence ali dokumentarnega gradiva, ki ga je organ izdelal sam, v sodelovanju z drugimi organi ali pa ga je pridobil od drugih oseb.

Vsak prosilec ima na svojo zahtevo pravico pridobiti od organa informacijo javnega značaja tako, da jo pridobi na vpogled ali da pridobi njen prepis, fotokopijo ali njen elektronski zapis, razen z zakonom določenih izjem, ko mu je dostop lahko zavrnjen (v primeru tajnih podatkov povezanih z obrambo države, poslovnih skrivnosti, osebnih podatkov, katerih razkritje bi pomenilo kršitev varstva osebnih podatkov). Vlogo za dostop do informacije javnega značaja lahko da vsak posameznik pisno ali ustno, pri čemer je vpogled v zahtevano informacijo brezplačen, za posredovanje prepisa, fotokopije ali elektronskega zapisa pa lahko organ prosilcu zaračuna materialne stroške.

Z zakonom je urejen tudi dostop do informacij javnega značaja s pomočjo informacijske tehnologije – posredovanje informacij v svetovni splet. Državljanom in drugim zainteresiranim osebam je omogočeno, da preko interneta neposredno pridejo do večine tovrstnih informacij. Vsak organ je namreč dolžan brezplačno posredovati v svetovni splet:

prečiščena besedila predpisov, ki se nanašajo na delovno področje organa, povezana z državnim registrom predpisov na spletu, programe, strategije, stališča, mnenja, študije in druge podobne dokumente, ki se nanašajo na delovno področje organa, predloge predpisov, programov, strategij in drugih podobnih dokumentov, vse objave in razpisno dokumentacijo v skladu s predpisi, ki urejajo javna naročila, podatke o upravnih storitvah, druge informacije javnega značaja.

ZDIJZ opredeljuje tudi postopek z zahtevo, ki je lahko pisna ali ustna, določena je obvezna vsebina zahteve, v primeru nepopolnosti - dopolnitev zahteve; zahteva se zavrže oziroma ravnanje organa v primeru, da informacij ne poseduje, izjemne okoliščine; zavrnitev zahteve.

### **3.4.6 Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu**

Temelj elektronskemu poslovanju uprave predstavlja Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (v nadaljevanju: ZEPEP).

ZEPEP je zagotovil, da je slovenska pravna ureditev elektronskega poslovanja in elektronskega podpisa usklajena s podobno tujo, predvsem evropsko in mednarodno ureditvijo ter tako zagotovil mednarodno priznavanje elektronskih podpisov.

V prvem poglavju ZEPEP opredeli področje, ki ga ureja: elektronsko poslovanje, ki zajema poslovanje v elektronski obliki na daljavo z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije in uporabo elektronskega podpisa v pravnem prometu. Prav tako razlaga pomen izrazov v tem zakonu, ki so podatki v elektronski obliki, elektronsko sporočilo, elektronski podpis, časovni žig pošiljatelja, naslovnika in prejemnika ter posrednika elektronskega sporočila; nadalje podpisnika, informacijski sistem, sredstvo za elektronsko podpisovanje, preverjanje in opremo ter potrdilo in kvalificirano potrdilo.

V drugem poglavju ureja elektronsko poslovanje. Podrobneje je urejeno poslovanje z elektronskimi sporočili in podatki v elektronski obliki ter določbe, ki urejajo uporabo teh podatkov oziroma njihovo veljavnost in dokazno vrednost.

V tretjem poglavju pa zakon širše ureja elektronski podpis in delovanje overiteljev, ki izdajajo kvalificiranja potrdila, ta pa so nujen pogoj za uporabo elektronskih podpisov.

V svojem četrtem poglavju pa inkriminira določena ravnanja kot prekrške in določa tudi kazni zanje.

Načela zakona usklajena z načeli podobnih evropskih in mednarodnih predpisov in zakonov tako temeljijo na:

- načelu nediskriminacije
- načelu odprtosti oz. tehnološke nevtralnosti

- načelu dvojnega pristopa
- načelu pogodbene svobode strank
- načelu varstva osebnih podatkov
- načelu varstva potrošnikov
- načelu mednarodnega priznavanja

ZEPEP želi doseči vrsto ciljev. Država želi s tem zakonom spodbujati hiter tehnološki razvoj elektronskega poslovanja ter odstraniti normativne ovire za elektronsko poslovanje s posebnim poudarkom na izenačitvi zanesljivih elektronskih oblik s klasično papirno obliko in izenačitvi varnih ter zanesljivih elektronskih podpisov z lastnoročnim podpisom.

### **3.4.7 Zakon o upravnih taksah**

Zakon o upravnih taksah (Uradni list RS, št. 8/00, 44/00, 81/00, 41/01, 42/02, 76/02 in 91/05, 114/05, 131/06, 14/07, 42/07, 126/07) določa plačevanje upravnih taks za spise in dejanja v upravnih in drugih javnopravnih stvareh pri upravnih organih. Takse plačujejo samo za tiste spise in dejanja, ki so določena v taksni tarifi zakona.

Z zakonom je določeno:

- plačevanje taks (kdaj nastane taksna obveznost, kako se določajo takse, na kakšen način se plačujejo, označitev zadev z opombo o taksah, ravnanje v primeru neplačanih, premalo plačanih ali preveč plačanih vlog ali drugih spisov, ravnanje v primeru prisilne izterjave neplačane takse) ter
- taksne oprostitve.

Taksna obveznost nastane (če v taksni tarifi ni drugače določeno):

- za vloge, in sicer ko se le-te vložijo pri pristojnem organu, ali kadar se vložijo s sestavitvijo zapisnika,
- kadar se vloži zahteva za izdajo odločbe, dovoljenja, sklepa, soglasja in druge spise, kadar se vloži vloga za opravljanje upravnega dejanja.

Takse se določajo v točkah, taksna tarifa pa lahko določi, da se v posameznih primerih taksa določi v odstotku od vrednosti predmeta. Vrednost točke je določena z zakonom, Vlada Republike Slovenije pa vrednost točke usklajuje z gibanjem stroškov za delo organov v sorazmerju z rastjo cen življenjskih potrebščin na območju Republike Slovenije.

### **3.4.8 Uredba o upravnem poslovanju**

Vlada Republike Slovenije je izdala Uredbo o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/05). Na podlagi 231. člena uredbe so s tem dnem prenehali veljati med drugimi tudi naslednji trije predpisi: Uredba o poslovnem času, uradnih urah in delovnem času v organih državne uprave (Uradni list RS, št. 21/01, 54/02, 31/03 in 18/04),

Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (Uradni list RS, št. 22/01 in 81/03) in Uredba o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom (Uradni list RS, št. 91/01).

Uredba ureja upravno poslovanje, ki obsega delovni in poslovni čas ter uradne ure, uporabo prostorov in opreme, upravljanje dokumentarnega gradiva, komunikacijo s strankami in drugimi javnostmi, izvajanje uradnih dejanj, poslovanje v jezikih narodnih skupnosti in nadzor nad izvajanjem te uredbe.

Glede poslovanja s strankami določa uredba način poslovanja organov državne uprave, uprav lokalnih skupnosti in nosilcev javnih pooblastil, kadar neposredno poslujejo s strankami.

V uredbi je določeno, da mora organ javne uprave omogočiti strankam pridobitev splošnih informacij o upravnih storitvah, to so informacije o:

- načinu poslovanja organa pri odločanju o upravnih zadevah in izdajanju potrdil,
- pojasnila v zvezi z uresničevanjem pravic, obveznosti in pravnih koristi fizičnih in pravnih oseb,
- pojasnila v zvezi z drugimi upravnimi storitvami.

Splošne informacije morajo biti podane na stranki razumljiv način.

Organ javne uprave zagotavlja splošne informacije o upravnih storitvah na naslednje načine:

- preko svetovalca za pomoč strankam oz. preko drugih javnih uslužbencev,
- v obliki pisnih informacij (brošure, zloženke, zgoščenke ipd.), ki so dostopne v sprejemnih prostorih in na drugih ustreznih mestih,
- preko svetovnega spleta.

Organ javne uprave, ki posluje z uporabniki, mora v poslovnem času zagotoviti uporabniku fizičen in telefonski dostop do uslužbenca, ki mu zagotovi informacije. Svetovalec za pomoč strankam mora imeti najmanj visoko strokovno izobrazbo, informacije pa daje v prostoru, ki mora biti označen, stranki pa zagotovljena individualna obravnava.

Uredba prav tako zagotavlja odzivnost na predloge, pripombe, vprašanja, kritike in pohvale strank glede kakovosti poslovanja s strankami, ki jih mora predstojnik oz. vodja notranje organizacijske enote obravnavati najkasneje v 30-ih dneh po prejemu, če je stranka navedla svoje ime, priimek in naslov.

Organi javne uprave so dolžni najmanj enkrat letno izvajati postopke ugotavljanja kakovosti storitev glede načina poslovanja javne uprave s strankami na podlagi metodologije, ki jo določi minister, pristojen za javno upravo.

Uredba ureja poslovni čas in uradne ure organov državne uprave ter določa osnove za razporeditev delovnega časa delavcev v organih državne uprave.

Poslovni čas je čas poslovanja organa z drugimi organi, delovni čas pa je čas, v katerem delavec opravlja svojo delovno obveznost iz delovnega razmerja. Uradne ure so namenjene poslovanja organa s strankami in se določijo v okviru poslovnega časa organa.

Za komuniciranje s strankami na upravnih enotah so pomembni predvsem člani (56., 57., 58., 59. in 60.), ki govorijo o uradnih urah. Uradne ure in uradne ure po telefonu so najmanj trikrat tedensko, vsak ponedeljek, torek, sredo in petek ter vsako prvo soboto v mesecu v dopoldanskem času, tako da se končajo ob 12.00 uri. Vsaj enkrat na teden morajo biti uradne ure določene v popoldanskem času tako, da se končajo ob 18.00 uri.

Svetovalec za pomoč strankam, zagotavlja izvajanje uradnih ur in uradnih ur po telefonu v okviru poslovnega časa vsak poslovni dan.

Delovni čas organa in razpored uradnih ur in uradnih ur po telefonu mora biti na viden način označen pri vhodu v zgradbo.

Uredba prav tako določa tudi način upravljanja z dokumentarnim gradivom, kar zajema: sprejemanje pošte in vlog, razvrščanje (klasificiranje), dodeljevanje (signiranje), evidentiranje pošte, zadev, dosjejev ter dokumentov, vodenje rokovnika, sejno gradivo in odpravo gradiva.

Uredba velja za vse organe javne ter druge pravne in fizične osebe, kadar le-te rešujejo upravne naloge na podlagi javnih pooblastil.

## 4 DELO S STRANKAMI

Delo z ljudmi je ena od najzahtevnejših nalog v poslovnem procesu, saj imajo stranke svoje želje in zahteve, ki pa jih ni vedno lahko ali možno zadovoljiti. Pri komuniciranju s strankami moramo zagotoviti spoštovanje njihove osebnosti in osebnega dostojanstva. Strankam v postopku je potrebno pojasniti vse, kar je potrebno, da čim lažje in čim hitreje uresničujejo svoje pravice in pravne koristi.

Seznani jih je potrebno z načinom poteka postopkov, njihovimi pravicami v postopkih in tudi s svojimi obveznostmi pri tem (Bostič, 2000, str. 63). Odnos upravnih uslužbencev do strank mora biti neposreden, enakopraven in kulturn.

Večina upravnih uslužbencev opravlja svoje delo kvalitetno in etično. Zato se tudi od strank pričakuje kulturn in primeren odnos do uradnih oseb.

### 4.1 TEŽAVNE STRANKE

Pri delu se srečujemo z različnimi tipi strank, kot so: nezaupljiva stranka, jezna stranka, klepetava stranka, neotesana stranka ipd.

**Jezna stranka** ponavadi majhen neprijeten pripetljaj napihne v velik neprijeten pripetljaj, zlasti če uslužbenec ob njeni jezi malo izgubi potrpljenje.

Pri jezni stranki moramo ostati mirni in se ne dati zaplesti v prepir. Če pride do določene neprijetnosti, to obžalujemo, hkrati pa takoj ukrepajmo, da bi jo odpravili (Tietjen, 1990, str. 9).

**Klepetava stranka** govori o vsem mogočem in se ne more osredotočiti na bistvo pogovora.

Nikakor je ne smemo ustaviti na nevljuden način, saj bi jo s tem užaliti. Pri takšni stranki moramo izkoristiti vsak presledek v pogovoru, da bi jo pripeljali nazaj k bistvu pogovora. Ne prekinjamo je z dolgimi uvodi, ampak preidemo naravnost k stvari (Tietjen, 1990, str. 9).

**Neotesana stranka** se ne more pohvaliti z ljubeznivostjo in vljudnostjo. Takšna stranka je groba, neotesana po naravi.

Da bi ob njeni grobosti ne dvignili glasu, najlažje preprečimo tako, da se zanjo ne zmenimo. Če lahko ostanemo zadržani in v poklicni oddaljenosti, ohranimo hladno kri, se še naprej smehljamo in se izognemo posmehljivim besedam in drži, nam uspe (Tietjen, 1990, str. 10).

**Vzvišena stranka** rada razkazuje svojo vzvišenost in poskuša omalovaževati druge. Vedenje take stranke lahko razpoznamo po oholosti in mogočnosti, čeprav je na prvi pogled prijazna. V bistvu vse ve in ne mara, da kdo dvomi o njenih nazorih ali pogledih, prav gotovo pa zameri, če ji kdo reče, da je v zmoti. S takšno stranko

najlažje opravimo, če ne ugovarjamo njenim sodbam in se ne delamo pametne, kjer nismo (Tietjen, 1990, str.10).

**Nezaupljiva stranka:** pri nezaupljivi stranki imamo občutek, da nas nekdo zaslišuje. Preverja in spet preverja vse, ker hoče preskusiti naše znanje in zanesljivost. Potrebuje nova in nova zagotovila, da se bo zadeva uredila. Takšna stranka ne verjame v poštenost, moralo, pravico, ampak meni, da ne sme verjeti nikomur. Pri takšni stranki je potrebno imeti potrpljenje in se držati znanja, ki ga res imamo. Če odgovora ne vemo, ji povemo, da ga bomo poiskali in to zares tudi storimo. Ne smemo ji pokazati svojih čustev, temveč moramo biti jasni in trdno odločni (Tietjen, 1990, str. 10).

**Napadalna stranka:** takšna stranka je prepričana, da ima vedno prav, drugi pa zlonamerno grešijo, polna je sovraštva, zmage in odločnosti. Naravnana je k dovršenosti in ne zna oproščati. Ima veliko energije, je napadalna, v glavnem preganja druge in jim dokazuje, da delajo napake, ona pa ima prav. Takšna stranka pričakuje, čeprav nima pravih razlogov, da jo bodo drugi izkoriščali in da ji bodo škodili. Tudi najbolj dobronamerno kritiko izkoristi za prepir. Med salvami napadov, žaljenj in obtožb o krivicah poskušamo najti zrnca resnice in jih poudarjamo. Magični nagovor se začne: »Vi imate prav; mi smo malo zamudili«. Napadalna stranka je vznemirjena, kadar se z njo nočemo vojskovati (Tietjen, 1990, str.10).

## 4.2 VEDENJE

Če poznamo pravila vedenja in jih osvojimo tako, da postanejo del nas, nam to pomaga pri sproščenosti, pomaga nam, da razumemo druge, da jim pokažemo, da jih spoštujemo in upoštevamo, da so nam pomembni (Tietjen, 1990, str.15).

Pravilen pristop k sočloveku, spoštovanje družbenih norm in »pravil igre« so vrednote, ki našemu delovanju v družbi dajejo poseben pečat. (Tietjen, 1990, str.15)

S prijaznostjo, nasmehom in ljubeznivostjo pripomoremo k temu, da stranke od nas odidejo zadovoljne, čeprav mogoče niso uresničile svojega cilja.

**PRIJAZNOST** je vrлина, s katero laže navezujemo stike. Če smo prijazni, nas drugi hitreje sprejmejo, smo samozavestnejši in bolj zadovoljni sami s sabo. Tako laže komuniciramo, stiki so bolj sproščeni in prijateljski (Tietjen, 1990, str.15).

**NASMEH** je eden ključnih dejavnikov, s katerim naredimo ugoden vtis na sočloveka, sodelavca ali stranko. Zato naj bo prisrčen in neprisiljen. Z nasmehom lahko premagamo zadrego, ki nastane pri srečanju z neznanci, zato moramo z njim in z mimiko obraza izražati neprisiljenost in spontanost, kar je lahko začetek prijetnega sodelovanja (Tietjen, 1990, str.16).

**LJUBEZNIVOST** je osnovni pogoj za dobro sodelovanje s sodelavci v podjetju, strankami ter poslovnimi partnerji. Če smo vljudni in ljubeznivi in ponudimo svojo

pomoč tistim, ki jo potrebujejo, si sčasoma v podjetju in med sodelavci in strankami, ustvarimo ugled in zaupanje (Tietjen, 1990, str.16).

### **4.3 ČUSTVENE SPRETNOSTI**

Na uspešnost odnosov med osebami vpliva čustvena spretnost, ki je priučena sposobnost, temelji pa na čustveni inteligentnosti in pogojuje izjemno delovno storilnost. Čustvena inteligentnost torej določa posameznikovo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, ki temeljijo na osnovnih petih prvinah: zavedanju sebe, motivaciji, obvladovanju sebe, empatiji in spretnosti v medsebojnih odnosih (Goleman, 2001, str. 38).

#### **4.3.1 Zgradba čustvenih spretnosti**

Zgradba čustvenih spretnosti:

- osebne spretnosti
- družbene spretnosti

##### **4.3.1.1 Osebne spretnosti**

Osebne spretnosti odločajo, kako dobro obvladujemo sebe. Delimo jih na:

Zavedanje sebe (Poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave):

- čustvena zavest: prepoznavanje svojih čustev in njihovega učinka,
- natančno ocenjevanje sebe: poznavanje svojih zmogljivosti in omejitev,
- zaupanje vase: močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti (Goleman, 2001, str. 38).

Obvladovanje sebe (Obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov):

- nadzorovanje sebe: brzdanje čustev in vzgibov,
- zanesljivost: ohranjanje meril za odkritost in poštenost,
- vestnost: odgovornost za osebno storilnost,
- prilagodljivost: prožnost pri obvladovanju sprememb,
- dojemljivost za novosti: zadovoljstvo ob novih zamislih, pristopih in spoznanjih (Goleman, 2001, str. 39).

Motivacijo (Čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči):

- težnja k izpolnitvi cilja: prizadevanja za doseganje ali izpolnjevanje meril odličnosti,
- zavezanost: usklajenost s cilji organizacije ali skupine,
- pobuda: pripravljenost za odziv na vsako priložnost,



- optimizem: vztrajnost pri izpolnjevanju ciljev kljub oviram in zadržkom (Goleman, 2001, str. 39).

#### **4.3.1.2 Družbene spretnosti**

Družbene spretnosti, ki odločajo, kako obvladujemo medosebne odnose, delimo na:

Empatija (Zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih):

- razumevanje drugih: prepoznavanje občutkov in pogledov drugih in izkazovanje zanimanja za njihove zadrege,
- razvojna rast drugih: prepoznavanje potreb drugih po napredovanju in prepričevanje o njihovih sposobnostih,
- ustrežljivost: predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih,
- zavzemanje za različnosti: ustvarjanje priložnosti za sodelovanje različnih ljudi,
- poslovodna zavest: prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in odnosov glede na vplivnost (Goleman, 2001, str. 40).

Družbene spretnosti (Spretnost v zbujanju zaželenega odzivanja drugih):

- vplivnost: obvladovanje učinkovitih taktik prepričevanja
- sporazumevanje: pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil
- obvladovanje sporov: pogajanje in reševanje nesporazumov
- vodenje: navdihovanje in usmerjanje posameznikov in skupin
- spodbujanje sprememb: uvajanje in obvladovanje sprememb
- navezovanje stikov: gojenje koristnih odnosov
- pridruženost in sodelovanje: usklajenost v dejavnosti z drugimi in usmerjenost k skupnim ciljem
- timske sposobnosti: ustvarjanje usklajenega dopolnjevanja med člani skupine ali sinergije pri izpolnjevanju skupnih ciljev (Goleman, 2001, str. 38)

## **5 ETIČNOST DELOVANJA V UPRAVNI ENOTI BREŽICE**

### **5.1 ORGANIZACIJSKA SHEMA UPRAVNE ENOTE BREŽICE**

Na osnovi definicije Zakona o državni upravi je upravna enota teritorialna, organizacijska enota državne uprave, ki se organizira za območje ene ali več lokalnih skupnosti, tako da se zagotovi racionalno in učinkovito opravljanje z zakonom določenih nalog državne uprave. V sistemu izvršilnega dela državne oblasti so upravne enote v neposrednem stiku z državljani, strankami, odjemalci storitev državne uprave, kjer se zaznava učinkovitost upravne enote in drugih državnih organov sodelujočih v procesu odločanja na prvi stopnji.

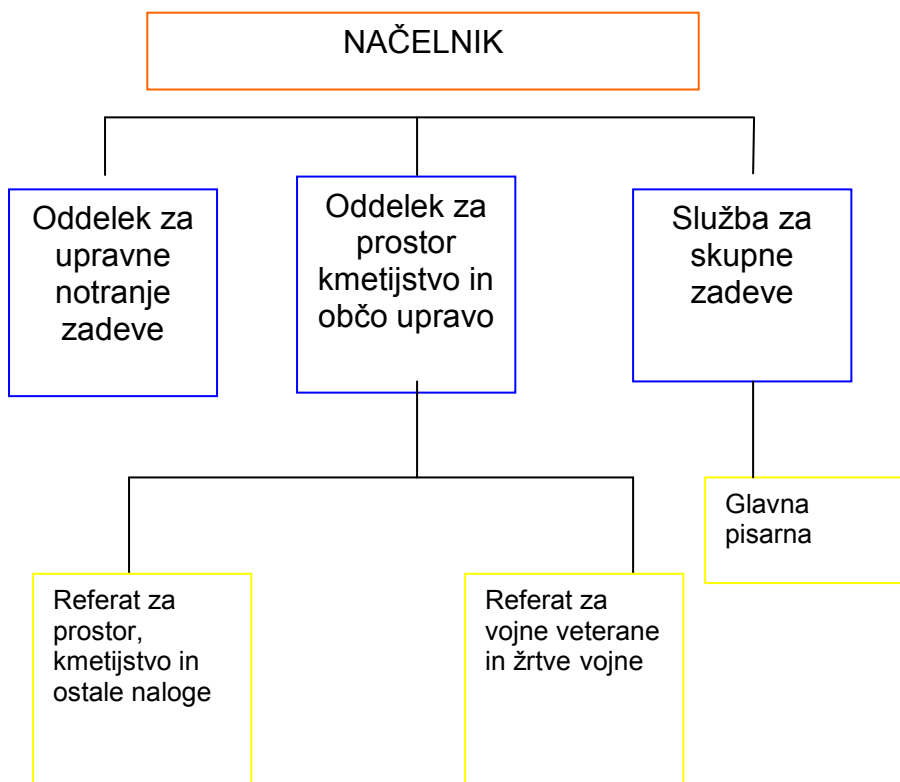
Upravne enote odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, če z zakonom za posamezne upravne stvari ni drugače določeno. Upravne enote opravljajo tudi druge upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja.

Notranjo organizacijo upravne enote določi načelnik upravne enote s soglasjem vlade. Notranja organizacija in sistemizacija delovnih mest se določita s pravilnikom. Upravno enoto vodi načelnik, ki se imenuje v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev.

Upravna enota Brežice je organizirana za območje občine Brežice. Znotraj UE delujejo naslednje notranje organizacijske enote (v nadaljevanju: NOE):

- Oddelek za upravne notranje zadeve
- Oddelek za prostor, kmetijstvo in občo upravo
- Služba za skupne zadeve

**Slika 2: Organigram Upravne enote Brežice**



Upravno enoto Brežice predstavlja načelnik, zaposlenih pa je poleg njega še 44 delavcev, od tega v Službi za skupne zadeve deset delavcev, na Oddelku za upravne notranje zadeve štirinajst delavcev, nadalje na Oddelku za okolje, prostor, kmetijstvo in občo upravo dvajset delavcev.

## **5.2 ETIČNO DELOVANJE**

Upravni uslužbenci, ki izvršujejo zakone in druge pravne akte, morajo pri svojem delu ravnati etično. Morajo upoštevati zakone, druge predpise in upoštevati morajo načela upravnega postopka ter upoštevati moralna načela. Svojo funkcijo morajo opravljati strokovno in prizadevno tako, da pri tem upoštevajo človekove pravice in temeljne svoboščine.

Pri opravljanju svoje funkcije ne smejo poniževati ljudi. Svojo funkcijo morajo opravljati s posebnim občutkom ter se pri tem zavedati, da opravljajo javno funkcijo in da so pri tem dolžni pomagati človeku in s tem tudi družbi ( Bostič, 2002, str.34).

Upravni uslužbenci so povsem enakopravni in enakovredni v odnosu do strank, zato ne smejo uporabljati moči nad njimi, sploh pa ne avtoritete, ki gre organu, v katerem delajo. Upoštevati morajo tudi, da se stranke v uradnih prostorih in tudi sicer v

odnosih do upravnih uslužbencev počutijo nelagodno, podrejeno, prepuščene samim sebi ter na milost in nemilost upravnega uslužbenca (Bostič, 2002, str. 34).

Etično in moralno delovanje vključuje tudi pomoč neukim strankam, starejšim in zdravstveno prizadetim ter namesto njih opravljati posamezna tehnična opravila. Vključuje tudi enakost obravnavanja vseh strank, saj imajo stranke v odnosih do upravnih uslužbencev občutek, da upravni uslužbenci dajejo prednost določenim strankam, da jim hitreje in ugodneje rešijo zadeve. Predvsem gre pri tem za razne sorodstvene in prijateljske vezi. Predvsem pa stranke sumijo tudi na podkupovanje upravnih uslužbencev, kar predstavlja velik problem glede na to, da ni konkretnih dokazov.

Upravni uslužbenec se mora ravnati po tisti pravni podlagi, ki določa tajnost podatkov stranke. Podatkov strank, vključenih v postopek, ne sme posredovati nepooblaščenim osebam in tudi ne drugim uslužbencem v uradnih prostorih, če to ni vezano na reševanje zadeve v upravnih postopkih, še posebej pa ne ljudem izven upravnega organa. To je kršitev zakona, zaradi česar lahko stranka uvede proti uslužbencu kazenski pregon, hkrati pa je to huda kršitev etičnih norm (Bostič, 2002, str. 34).

Odnos upravnih uslužbencev do strank mora biti neposreden, enakopraven in kulturn. Upravni uslužbenci morajo ljudem oziroma strankam v postopku pojasnjevati vse, kar je potrebno, da na čim lažji način uresničujejo svoje interese in pravice. Pojasnjevati jim morajo načine poteka postopkov, njihove pravice v postopkih in tudi svoje obveznosti pri tem (Bostič, 2002, str. 35).

### **5.3 NEETIČNO DELOVANJE**

Do neetičnega delovanja prihaja zaradi nezakonnosti in nepravilnosti v postopkih in zaradi objektivnih ter subjektivnih razlogov. To povzroča splet okoliščin: pogoji dela, motiviranost upravnega uslužbenca za delo, slaba tehnična opremljenost organa, neprimerna organizacijska oblika organa, pomanjkljiva strokovna usposobljenost upravnih uslužbencev (Bostič, 1997, str 45).

Iz izkušenj strank predvsem starejši upravni uslužbenci in tudi uslužbenci, ki se na novo zaposlujejo, menijo, da mora obstajati distanca med njimi in strankami v postopkih in da le takšen odnos omogoča učinkovito upravljanje upravnih zadev in nemoteno sprejemanje upravnih odločitev. Menijo tudi, da nastaja mnogo manj problemov pri delu upravnih organov, če se stranke ne zavedajo svojih pravic, saj lahko tako nemoteno izvajajo avtoriteto nad strankami. Predvsem je moč opaziti pri starejših uslužbencih, da dajejo poudarek na obveznosti strank v postopku, ne pa tudi na njihove pravice, še manj pa na obveznosti upravnega uslužbenca v upravnih postopkih. Zaradi tega skoraj ni primera, da bi uslužbenec pojasnil stranki njene pravice in uporabo zakona. Predvsem se na vprašanje stranke o vzrokih za določeno vsebino upravne odločitve glasi odgovor »tako pač določa zakon«, pri tem pa se ne pojasni zakonskega določila.

Takšni odnosi do strank se pojavljajo predvsem takrat, ko opravljajo delo slabo usposobljeni upravni uslužbenci. Ti so prepričani, da morajo za vsako ceno obvarovati svojo avtoriteto in avtoriteto upravnega organa, pri tem pa trdijo, da je le tako mogoče opravljati upravno delo učinkovito. Prav zaradi takšnih uslužbencev prihaja v odnosih do strank do konfliktov. Slabo usposobljeni upravni uslužbenci se do strank obnašajo vzvišeno, nad njimi izvajajo avtoriteto, jim ne obrazložijo njihovih pravic in ne razlagajo zakonskih določil, ne upoštevajo načela enakega obravnavanja vseh strank, upoštevajo sorodstvene in prijateljske vezi in v skrajnosti tudi sprejemajo darila.

Posledice, ki nastajajo zaradi neetičnega delovanja upravnih organov, so različne, predvsem pa škodujejo strankam v postopku tako glede stroškov kakor tudi glede posredne in neposredne škode. To povzroča časovni zamik odločitve in trud stranke, ko mora zaradi tega uveljavljati redna ali celo izredna pravna sredstva.

### **5.3.1 Posledice neetičnega delovanja**

Najpogostejše posledice neetičnega delovanja so nezakonite odločitve in nezadovoljstvo strank, podaljševanje postopkov in dodatna obremenitev predvsem organov druge stopnje. Zaradi vlaganj pritožb in drugih pravnih sredstev se posledično podaljšujejo upravni postopki. S tem pa naraščajo stroški stranke in tudi njen čas ter trud.

## **5.4 PRIDOBIVANJE INFORMACIJ**

Oblike komuniciranja stranke z upravo so lahko zelo različne; način, ki ga stranka izbere, je odvisen predvsem od nje same, pa tudi od postopka, ki ga želi speljati. Informacije morajo biti strankam razumljive, pridobijo pa jih lahko na spodaj opisane načine.

Glavna pisarna je najpogosteje prvi stik stranke z UE, pa naj bo to telefonski pogovor ali osebni stik. Je organizacijska enota, ki združuje dejavnosti vložišča, sprejemne in informacijske pisarne, blagajne, evidentiranja zadev in odprave pošte ter skrbi za varovanje dokumentarnega gradiva. Delavke glavne pisarne morajo biti še posebej pozorne na vljudnost, prijaznost in ustrežljivost. Dobro morajo biti seznanjene z vsemi postopki, ki se vodijo na upravni enoti, saj strankam posredujejo splošne informacije o UE, njenih pristojnostih in nalogah.

Splošne informacije oz. obveščanje uporabnikov zajema predvsem obveščanje o vseh storitvah, ki so na voljo, o poteh, ki vodijo k tem storitvam, o merilih za ocenjevanje kakovosti, o izvajalcih storitev, o pravilih ravnanja izvajalcev v razmerju do uporabnikov, o pritožbenih poteh, ipd. Vse to daje strankam pregled nad storitvami javne uprave.

V sprejemno-informacijski pisarni in po posameznih NOE so strankam dostopni podatki v obliki pisnih brošur in informativnih listov. Z njimi stranko seznanjamo o

postopkih, ki se vodijo na UE, z obveznimi prilogami in dokazili, ki jih mora predložiti svoji zahtevi, o pravni podlagi, plačilu, pooblaščenih osebah za določen postopek, uradnih urah in telefonskih številkah, na katerih so referenti dosegljivi.

Enake informacije so strankam na voljo tudi preko spletne strani na internetu. Vlada Republike Slovenije je poskrbela za spletno stran, kjer se predstavi. Vodnik po upravnih storitvah je namenjen državljanom, ki potrebujejo podrobne informacije za različne življenjske situacije. Izberejo eno izmed njih in po drevesni strukturi poiščejo dokument, ki vsebuje potrebne informacije. Pri vходу v stavbo upravne enote imamo nameščen tudi »infomat«, kjer se lahko stranke takoj ob prihodu informirajo o konkretnih postopkih.

Na hodniku pred glavno pisarno so nameščena stojala z obrazci vlog. Obrazci vsebujejo vse podatke o potrebni dokumentaciji in prilogah, ki jih mora stranka dostaviti.

V sprejemno-informacijski pisarni je za lažjo dostopnost in razumljivost informacij strankam na voljo svetovalec, ki jim od prvem stiku z upravo poda vse potrebne informacije v konkretnih postopkih, sprejema vloge na zapisnik, obvešča stranke o poteku postopka, zagotavlja pomoč za odpravo pomanjkljivosti, nastalih pri izpolnjevanju vlog. Stranka lahko v njegovi navzočnosti pregleduje, prepisuje in preslikava dokumente, za katere izkaže pravni interes.

## **5.5 KOMUNICIRANJE S STRANKAMI**

### **5.5.1 Govorno kumuniciranje**

Kadar ima človek na izbiro, se raje pogovarja, kot da bi pisal. Pogovor vzame manj časa, saj ga ni potrebno sestavljati, tipkati, kopirati. Udeleženci pogovora imajo tudi takojšen »feedback«, odziv. Lahko postavljajo vprašanja in sprotno preverjajo razumevanje.

V nekaterih primerih stranke ne morejo urediti zadev pisno, saj nekateri postopki celo zahtevajo fizično prisotnost strank (npr. izdaja osebnih dokumentov).

Tudi uporaba telefona je pri našem delu precej razširjena. Telefon tako povečuje pretok informacij in zmanjšuje stroške komunikacije. Pri telefonski komunikaciji je ključnega pomena poslušanje.

### **5.5.2 Pisno komuniciranje**

Birokratski način delovanja pomeni, da za opravljanje nalog obstajajo pravila, ki zahtevajo dosledno izvedbo naloge. Zakoni, pravila, postopki in vnaprej določene rutine so dominantni. Dajejo obliko jasno definirane sistema administracije, kjer je izvrševanje zahtevanega postopka nadvse pomembno (Morgan, 1989, str. 49). Vsi postopki se opravljajo pisno in se dokumentirajo in s tem zagotavljajo nepristranskost in enakost dela za vse.

Vsako delo referenta je potrebno dokumentirati z ustreznim zapisom:

- z dokumentom
- z uradnim zaznamkom
- z zapisom na drugih tehničnih sredstvih.

Na tak način je mogoče delo kasneje pregledovati, preverjati njegovo pravilnost, pravočasnost in kakovost izvajanja, dokazovati dejstva in ohraniti zapise kot kulturno dediščino.

#### **5.5.2.1 Dokumentarno gradivo**

Dokumentarno gradivo je gradivo, ki ga organizacija prejme ali pa nastane pri njenem delu.

Zapis kakršne koli oblike in vrste, ki vsebuje pomembne informacije za delo imenujemo dokument. Dokument je uradno pismo, ponudba, vloga, prošnja, sklep, zapisnik, izjava, pogodba, račun, pritožba, potrdilo, pravilnik, navodilo in podobno.

Med dokumente uvrščamo tudi načrte, fotokopije, slike in risbe, zapise na magnetnem traku, disketah, CD-jih, filmih in mikrofilmih.

Glede na izvor razlikujemo:

- prejete ali vhodne dokumente (tiste, ki jih prejmemo od strank oz. drugih uporabnikov)
- lastne dokumente (tiste, ki nastanejo pri našem delu, namenjeni pa so notranji uporabi: informacije, uradni zaznamki, organizacijski predpisi, informacije, zapisniki in podobno)
- odposlane ali izhodne dokumente (tiste, ki ji pošljemo strankam ali drugim udeležencem v postopkih)

Zadeva je skupek vseh dokumentov in prilog, ki se nanašajo na isto vsebino (upravno stvar), torej celota, ki jo potrebujemo pri reševanju določenega vsebinskega vprašanja ali naloge, tako da lahko oblikujemo delno (vmesno) ali končno rešitev.

Zadeve razvrščamo, štejemo, jim merimo čas, ki je potreben za njihovo reševanje, ter jim ugotovljamo status, v katerem se nahajajo. Glede na status zadeve delimo na:

- nerešene
- rešene
- stornirane
- v rokovniku
- v revizijskem roku
- v pritožbenem roku
- v upravnem sporu

#### **5.5.2.2 Evidentiranje in hramba**

Vsi dokumenti, ki na kakršenkoli način prispejo v UE bodisi v fizični obliki, preko javne pošte, drugih poštnih ali kurirskih služb bodisi osebno s strani posameznikov, oziroma kar stranke ustno sporočijo na zapisnik ali je kakorkoli drugače zabeleženo (uradni zaznamek) ali v elektronski obliki se evidentirajo v glavni pisarni. Delavci UE so dolžni poskrbeti, da dokumente, ki so jih prejeli po pošti ali osebno, pa se nanašajo na upravne zadeve, nemudoma dostavijo v glavno pisarno. Na osebno prevzetih dokumentih mora biti obvezno naveden datum prevzema in podpis delavca, ki ga je prevzel.

Pošto v fizični obliki sprejme delavka, ki je s pooblastilom določena za sprejem pošte, pošto v elektronski obliki pa sprejme informacijski sistem na skupen elektronski naslov UE.

Za evidentiranje vhodnih dokumentov in dokumentov, nastalih pri našem delu, uporabljamo računalniški program Lotus Notes, aplikacijo SPIS, ki je namenjena učinkoviti računalniški podpori pisarniškega poslovanja.

Strokovna delavka vložišča je odgovorna za evidentiranje vhodnih dokumentov, za evidentiranje vseh izhodnih in lastnih dokumentov pa posamezni strokovni delavec, ki rešuje upravno zadevo.



Najpomembnejši element zagotavljanja identifikacije je odtis prejemne štampiljke na vsak dokument, ki prispe v upravni organ, odtisne pa se v zgornji desni del prve strani dokumenta in vsebuje naslednje podatke:

- datum prejema
- šifro zadeve ali klasifikacijski znak
- signirni znak ali označbo upravnega delavca, ki zadevo prejme v reševanje
- število prilog
- skupen znesek vrednosti kolekov ali upravne takse

S klasifikacijskim znakom so zadeve razvrščene vsebinsko in je vzet iz klasifikacijskega načrta, ki predstavlja interni akt UE, izda pa ga načelnik na podlagi uredbe.

Signirni znak je številčna ali črkovna oznaka strokovnega delavca in organizacijske enote, s katerim se zadeva dodeli v reševanje delavcu ali NOE in je vzet iz signirnega načrta, ki je prav tako interni akt UE, tega pa izda načelnik na podlagi uredbe.

Sledljivost je zagotovljena s pisarniškimi odredbami. Tipi pisarniških odredb so navedeni v Uredbi o upravnem poslovanju (153. člen). Z njihovim doslednim spoštovanjem se vsak dokument oziroma zadeva nahaja v določenem stanju in na določenem mestu, kar preprečuje nepotrebno iskanje dokumentov in zadev. Način označevanja stanja zadeve opredeljuje uredba.

Pisarniške odredbe se računalniško evidentirajo.

Dokumenti se po rešitvi hranijo v zbirki dokumentarnega gradiva na tak način, da je vedno dostopna le tistim uporabnikom, ki so imeli dostop do veljavnih dokumentov; ostalim pa le pod pogoji, navedenimi v izvedbenem aktu ter tako, da je možnost poškodb in uničenja izključena. Čas hrambe je določen z izvedbenim dokumentom.

Način hrambe dokumentacije, postopke ravnanja z dokumentacijo (zaupnost, zaščito, dostopnost, ažuriranje zbirk gradiv in arhiva) urejajo področni zakoni, uredba in organizacijski predpisi.

UE hrani dokumentarno gradivo v tekoči in stalni zbirki dokumentarnega gradiva v skladu z materialnimi predpisi ter na podlagi organizacijskega predpisa, izdanega na podlagi uredbe, ki določa roke hranjenja.

Vse rešene zadeve delavec opremi s pisarniško odredbo »rešeno« in jih določi kot:

- arhivsko gradivo (zaradi svojih zgodovinskih in drugim znanstvenih raziskovanj se po poteku zakonsko določenega roka izroči pristojnemu arhivu)
- gradivo, ki se mora trajno hraniti
- gradivo, ki ima določen rok hrambe

- ter jih dostavi v zbirko dokumentarnega gradiva, razen gradiva, ki se hrani v NOE

Iz stalne zbirke dokumentarnega gradiva se najmanj vsakih pet let izloči gradivo, ki mu je potekel rok hranjenja in se odbere arhivsko gradivo iz dokumentarnega gradiva.

Odbiranje dokumentarnega gradiva se opravi v skladu s pismenim navodilom in strokovnimi napotki, ki jih izda pristojen arhiv; za naše področje je to Zgodovinski arhiv Celje.

## **5.6 POSTOPKI UGOTAVLJANJA ZADOVOLJSTVA STRANK**

Anketiranje strank je začetni korak pri ugotavljanju razmer v upravni enoti, hkrati pa nam podaja smernice za razvoj oz. spremembe, ki ga stranka pričakuje, potrebuje in tudi zahteva.

S pomočjo ankete, ki se izvaja enkrat letno, želijo v Upravni enoti Brežice ugotoviti, kako so obveščene in zadovoljne stranke v upravi, v koliki meri izpolnjujejo zahteve in pričakovanja strank. Anketo o zadovoljstvu strank s storitvami upravne enote so prvič izvedli spomladi 2002.

Cilji anketiranja so naslednji:

- izmeriti raven pričakovanj uporabnikov storitev UE Brežice,
- ugotoviti, katerim sestavinam kakovosti storitev uporabniki pripisujejo največji pomen in tako dobiti osnovo za odločitve o aktivnostih za dvig kakovosti,
- ugotoviti, kako odjemalci ocenjujejo kakovost storitev upravne enote po posameznih oddelkih in poiskati možnosti za zmanjšanje razlike med želeno in zaznano kakovostjo,
- predlagati usmeritve za nadaljnje delo na področju dviga kakovosti storitev.

Na podlagi ugotovitev ankete in primerjave s prejšnjimi leti se ugotavljajo konkretni rezultati in na osnovi le-teh se sprejmejo ustrezni preventivni in korektivni ukrepi za izboljšanje obveščenosti in zadovoljstva strank.

Za predstavitev sem uporabila rezultate ankete v celotni upravni enoti iz leta 2006 z rezultati ankete iz leta 2007. Za primerjavo sem se odločila, da naredim analizo stanja ali se je kakovost naših storitev izboljšala ali ne.

Anketa o zadovoljstvu strank s storitvami upravne enote je vsako leto izvedena v mesecu juniju, obdelava vprašalnikov pa je izvedena v mesecu juliju.

Vprašalnik je na:

- oddelku za upravne notranje zadeve izpolnilo 100 anketiranih,
- oddelku za občo upravo izpolnilo 40 anketiranih,

- oddelku za okolje in prostor, kmetijstvo in gospodarstvo izpolnilo 80 anketiranih.

Na ravni upravne enote je bilo vsako leto zbranih 220 izpolnjenih vprašalnikov.

### 5.6.1 Populacija in vzorec

Vsako leto sodeluje v anketi zadovoljstva uporabnikov storitev s storitvami na Upravni enoti Brežice 220 anketirancev.

V tabelah od 1 do 3 so anketirane osebe razdeljene po spolu, starosti in zaposlitvenem statusu.

**Tabela 1: Spol anketirancev**

|               | Leto 2006 |        | Leto 2007 |        |
|---------------|-----------|--------|-----------|--------|
|               | f         | f %    | f         | f %    |
| Ženska        | 106       | 48,2%  | 105       | 47,8%  |
| Moški         | 105       | 47,8%  | 111       | 50,1%  |
| Brez odgovora | 9         | 4,0%   | 4         | 2,1%   |
| Skupaj        | 220       | 100,0% | 220       | 100,0% |

Vir: Interno gradivo Upravne enote Brežice (2007, str. 15)

V času anketiranja v letu 2006 je bilo približno enako moških (48,2%) kot tudi žensk (47,8%). Letos je bilo anketiranih 50,1% moških in 47,8% žensk. Brez odgovora je bilo v letu 2006 devet oseb, v letu 2007 pa le štirje anketirani.

**Tabela 2: Starost anketirancev**

|                  | Leto 2006 |        | Leto 2007 |        |
|------------------|-----------|--------|-----------|--------|
|                  | f         | f %    | f         | f %    |
| Do 19 let        | 4         | 1,8%   | 4         | 1,8%   |
| Od 20 do 29 let  | 51        | 23,2%  | 55        | 25,0%  |
| Od 30 do 39 let  | 37        | 16,8%  | 46        | 20,9%  |
| Od 40 do 49 let  | 41        | 18,6%  | 36        | 16,4%  |
| Od 50 do 59 let  | 34        | 15,5%  | 54        | 24,5%  |
| Od 60 do 69 let  | 24        | 10,9%  | 19        | 8,6%   |
| Od 70 do 79 let  | 18        | 8,2%   | 4         | 1,8%   |
| Od 80 let in več | 7         | 3,2%   | 1         | 0,5%   |
| Brez odgovora    | 4         | 1,8%   | 1         | 0,5%   |
| Skupaj           | 220       | 100,0% | 220       | 100,0% |

Vir: Interno gradivo Upravne enote Brežice (2007, str. 16)

A. Na anketo je v letu 2006 odgovarjala četrtnina starih od 20 do 29 let (23,2%). Sledijo stari od 40 do 49 let (18,6%), ena šestina (16,8%) starih od 30 do 39 let, nato pa si v zaporedju sledijo tisti od 50 pa do 80 let in več. 1,8% anketiranih je mlajših od 19 let, toliko jih tudi ni odgovorilo na vprašanje.

B. Četrtnina anketiranih v letu 2007 je starih od 20 do 29 let (25%). Ravno tako četrtnina (24,5%) spada v starostno skupino od 50 do 59 let. Sledi jim starostna struktura od 30 do 39 let (20,9%), nadalje šestina od 40 do 49 let (16,4%). Od 60 do 69 let je bilo anketiranih 8,6%, 1,8% je bilo starih do 18 let ali od 70 do 79 let, 0,5 % pa je starih 80 let in več, ravno toliko je tudi neopredeljenih.

**Tabela 3: Delovna aktivnost anketirancev**

|                           | Leto 2006 |        | Leto 2007 |        |
|---------------------------|-----------|--------|-----------|--------|
|                           | f         | f %    | f         | f %    |
| Zaposlen-a                | 76        | 34,6%  | 94        | 42,7%  |
| Upokojen-a                | 48        | 21,9%  | 40        | 18,2%  |
| Dijak-inja,<br>študent-ka | 19        | 8,7%   | 18        | 8,2%   |
| kmet-ica                  | 10        | 4,6%   | 13        | 5,9%   |
| Nezaposlen-a              | 20        | 9,1%   | 31        | 14,1%  |
| Drugo                     | 2         | 0,9%   | 2         | 0,9%   |
| Brez odgovora             | 45        | 20,2%  | 22        | 10,0%  |
| Skupaj                    | 220       | 100,0% | 220       | 100,0% |

Vir: Interno gradivo Upravne enote Brežice (2007, str. 18)

A.V času anketiranja v letu 2006 je bilo na upravni enoti največ zaposlenih – 34,6%, sledili so upokojniki (21,9%), za njimi nezaposleni (9,1%), 8,7% je bilo dijakov in študentov, 4,6% kmetov, drugih 0,9%, skoraj petina pa jih na vprašanje ni odgovorila.

B. Tudi v letu 2007 je bilo v času anketiranja največ zaposlenih (42,7%), zopet sledijo upokojniki (18,2%), za njimi nezaposleni (14,1%), neopredeljenih je 10%, dijakov in študentov 8,2 %, 5,9 % pa je bilo kmetov. Drugo jih je odgovorilo 0,9%.

### 5.6.2 Ocena kakovosti storitev

Prvo vprašanje, ki smo ga zastavili strankam se je glasilo: »Kakšna je po vaši oceni kakovost storitev?«

Možne ocene so bile:

1 – zelo slaba

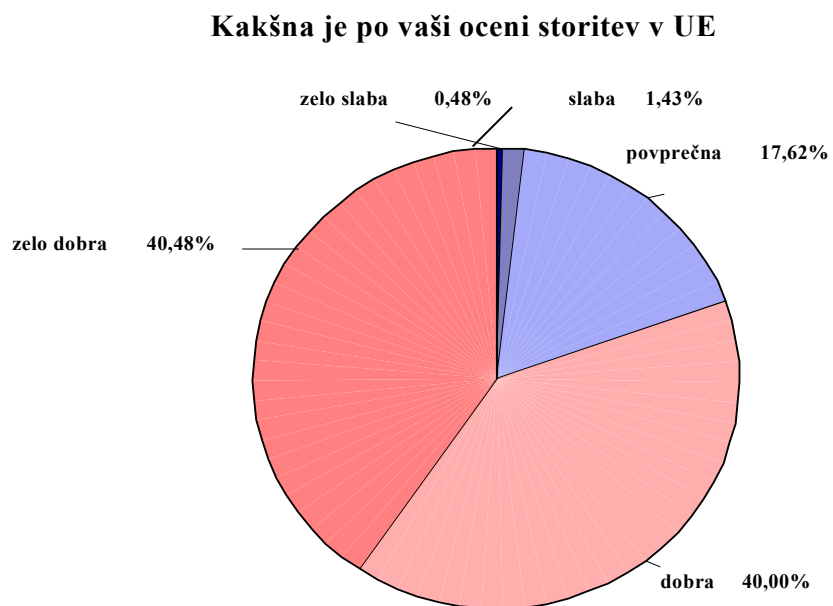
2 – slaba

3 – povprečna

4 – dobra

5 – zelo dobra

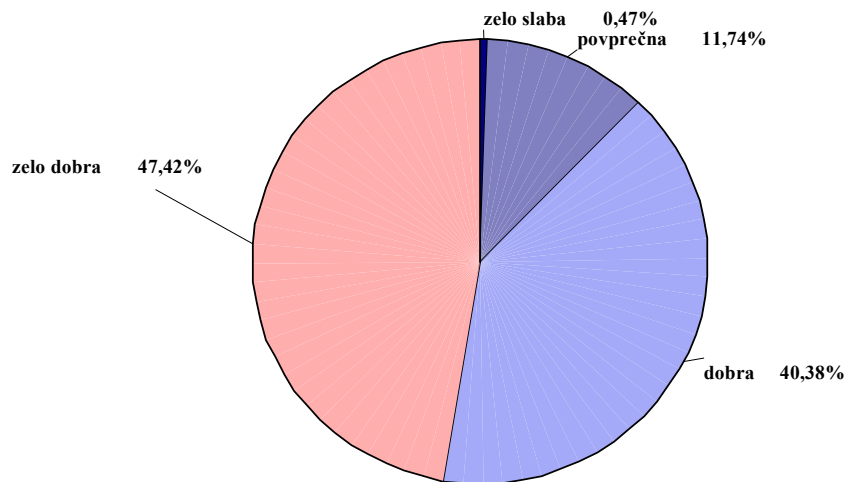
**Graf 1: Ocena kakovosti storitev na UE Brežice**



Vir: UORO, Srebotnjak Verbinc Polona (2002, str.42)

## Graf 2: Ocena zadovoljstva strank z delom na UE Brežice

### Kakšna je po vaši oceni storitev v UE



A. V letu 2006 je na vprašanje, kakšna je po njihovi oceni kakovost storitev na upravni enoti, več kot tretjina (40,5%) vprašanih odgovorila, da zelo dobra. Več kot tretjina (40%) jih je tudi menila, da je storitev dobra, slaba šestina (17,6%), da je storitev povprečna, le 1,4% anketiranih pa misli, da je slaba. Za odgovor zelo slaba se ni odločil nihče od vprašanih.

B. V letu 2007 je na isto vprašanje skoraj polovica vprašanih (47,5%) odgovorila, da je kakovost storitev zelo dobra, več kot tretjina (40,4%) da je dobra, devetina (11,7%) jih meni, da je storitev povprečna. 0,5% vprašanih misli, da je kakovost storitev zelo slaba. Za odgovor slaba pa se ni odločil nihče od anketiranih.

Anketirane osebe so kakovost storitev v letu 2006 ocenile z vrednostjo 4,19, kar je enako oceni 4 »dobra«, v letu 2007 pa z vrednostjo 4,35, kar je ravno tako enako oceni 4 »dobra«. V letu 2007 se je kakovost storitev izboljšala za 0,16 glede na leto 2006.

### 5.6.3 Ocena pričakovanja in ocena dejanskega stanja glede sestavin kakovosti storitev

Kot sestavine kakovosti storitev, ki jih za uporabnike opravljajo na upravnih enotah, smo upoštevali:

- urejenost prostorov, opreme in okolja
- dostopnost in razumljivost potrebnih informacij
- ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)
- reševanje zadeve na enem mestu
- znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve
- zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah
- izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vsebinsko)
- pravočasnost izvajanja storitev
- zaposleni se individualno zavzamejo za stranko
- pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)

Anketiranci so najprej ocenjevali svoja pričakovanja z ocenami:

- 1 (ni pomembno)
- 2 (manj pomembno)
- 3 (pomembno)
- 4 (zelo pomembno)
- 5 (ključno)

Dejansko stanje pa so ocenjevali z naslednjimi ocenami:

- 1 (mnogo slabše, kot sem pričakoval(a))
- 2 (slabše, kot sem pričakoval(a))
- 3 (v skladu s pričakovanji)
- 4 (bolje, kot sem pričakoval(a))
- 5 (mnogo bolje, kot sem pričakoval(a))

**Tabela 4: Primerjava pričakovane in dejanske povprečne vrednosti glede sestavin kakovosti storitve na ravni UE v letu 2006 in 2007**

|   | Leto 2006                   |                                   | Leto 2007                   |                                   |
|---|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
|   | Povprečna pričakovana ocena | Povprečna ocena dejanskega stanja | Povprečna pričakovana ocena | Povprečna ocena dejanskega stanja |
| Urejenost prostorov, opreme in okolja           | 3,6                         | 2,9                               | 3,7                         | 3,1                               |
| Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij | 4,4                         | 3,8                               | 4,4                         | 3,9                               |
| Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)    | 4,4                         | 3,6                               | 4,3                         | 3,9                               |
| Reševanje zadeve na enem mestu                  | 4,3                         | 3,5                               | 4,3                         | 3,7                               |
| Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve         | 4,5                         | 3,9                               | 4,5                         | 4,1                               |
| Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah        | 4,3                         | 3,8                               | 4,4                         | 4,1                               |
| Izvajanje storitev v skladu z obljubami         | 4,4                         | 3,7                               | 4,3                         | 3,8                               |
| Pravočasnost izvajanja storitev                 | 4,4                         | 3,7                               | 4,4                         | 3,9                               |
| Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko  | 4,3                         | 3,7                               | 4,4                         | 4,0                               |
| Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)    | 4,4                         | 4,0                               | 4,5                         | 4,1                               |

Vir: Interno gradivo Upravne enote Brežice (2007, str. 18)

A.V letu 2007 se točkovne vrednosti za povprečno pričakovano oceno pomembnosti analiziranih sestavin gibljejo od 3,69 (najnižja, urejenost prostorov) do 4,54 (najvišja, znanje). Pri povprečni oceni dejanskega stanja preučevanih sestavin kakovosti pa se gibljejo od 2,90 (najnižja, urejenost) do 3,99 (najvišja, pomoč).

Z oceno *"mnogo slabše, kot sem pričakoval"* je bila ocenjena sestavina kakovosti, urejenost (najnižji odstotek anketiranih – 7,4%), z oceno *"mnogo bolje, kot sem pričakoval"* pa je bila ocenjena sestavina kakovosti, znanje (najvišji odstotek anketiranih – 37,2%).

B. V letu 2007 se točkovne vrednosti za povprečno pričakovano oceno gibljejo od 3,75 (najnižja, urejenost prostorov) do 4,56 (najvišja, pomoč stranki). Točkovne vrednosti za povprečno oceno dejanskega stanja pa se gibljejo od 3,13 (najnižja, urejenost) do 4,12 (najvišja, pomoč).

Z oceno *"mnogo slabše, kot sem pričakoval"* je bila ocenjena sestavina kakovosti, znanje (najnižji odstotek anketiranih – 0,5%), z oceno *"mnogo bolje, kot sem*



*pričakoval*" pa je bila ocenjena sestavina kakovosti, pomoč (najvišji odstotek anketiranih – 46,8%).

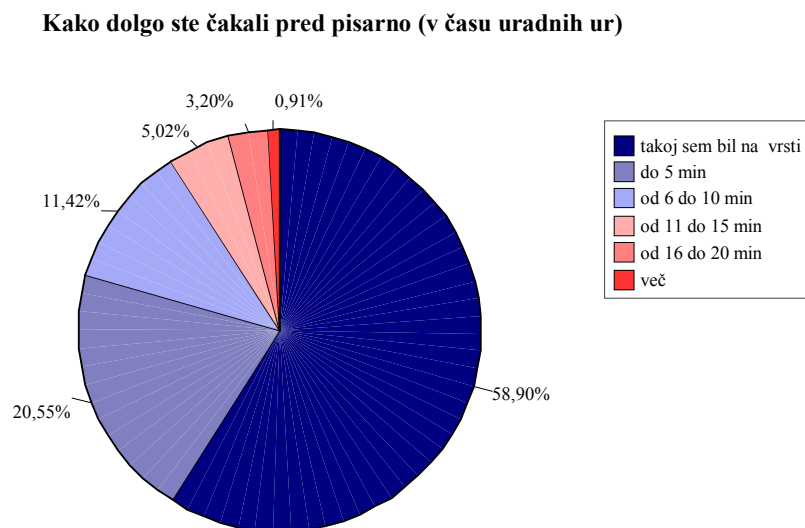
Za uporabnike storitev je v povprečju dejansko stanje nižje od pričakovanega.

#### 5.6.4 Čakalna doba in vzrok čakanja

I. Četrto vprašanje zastavljeno strankam se je glasilo: »Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)?«

A. V letu 2006 so anketirane osebe različno dolgo čakale na to, da so prišle na vrsto. Več kot polovica (58,9%) jih je bila takoj na vrsti, petina (20,5%) je čakala do 5 minut, sledi desetina (11,4%) je čakala od 6 do 10 minut. Od 11 do 15 minut jih je morala počakati dvajsetina (5,0%) vprašanih, 3,2 % pa jih je čakala od 16 do 20 minut. Več kot dvajset minut je moralo počakati 0,9 anketiranih.

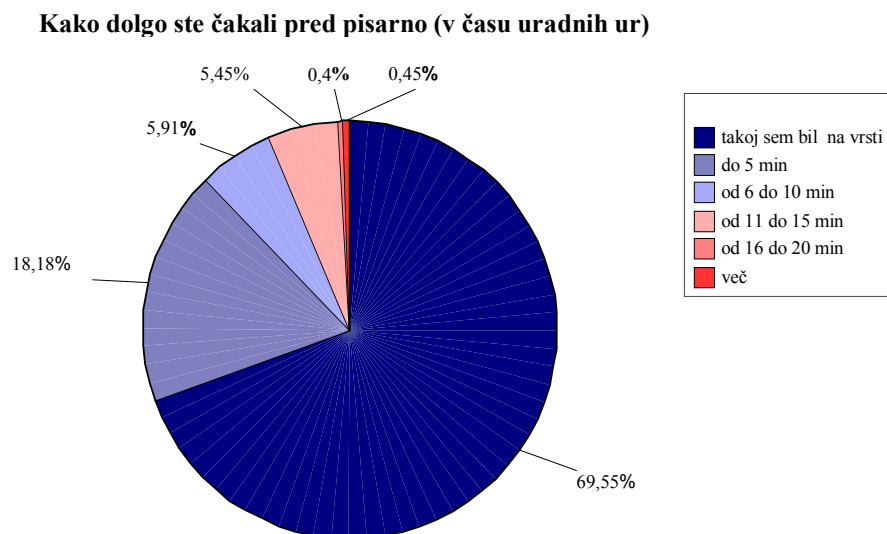
**Graf 3: Čas čakanja pred pisarno**



Vir: UORU, H. Kavčič, (2006, str. 45)

B. Tudi v letu 2007 so vprašane stranke različno dolgo čakale na to, da so prišle na vrsto. Kar 69,5% strank je prišlo na vrsto takoj. Petina (18,2%) je bila na vrsti v 5 minutah. Od 6 do 10 minut je čakalo 5,9% vprašanih, dvajsetina (5,5%) pa od 11 do 15 minut, od 16 do 20 minut in več kot 20 minut pa je počakalo 0,5% vseh vprašanih.

#### Graf 4: Čas čakanja pred pisarno



Vir: UORU, Srebotnjak Verbinc Polona( 2007, str 46)

V letu 2007 se je za 10,6% povečalo število strank, ki so bile takoj na vrsti.

II. Strankam smo zastavili naslednje vprašanje: »Kaj je bil po vašem mnenju vzrok čakanja?«

**Tabela 5: Vzrok čakanja po mnenju anketiranih v letu 2006 in 2007**

| Vzrok čakanja                                    | Leto 2006 | Leto 2007 |
|--|-----------|-----------|
| Vrsta ljudi pred pisarno                         | 53,2%     | 64,7%     |
| Počasnost zaposlenega                            | 1,6%      | 7,1%      |
| Zaposlenega ni bilo v pisarni                    | 9,5%      | 9,4%      |
| Razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefonu | 4,7%      | 8,2%      |
| Drugo  | 31,0%     | 10,6%     |
| SKUPAJ   | 100,0%    | 100,0%    |

Vir: Interno gradivo Upravne enote Brežice (2007, str. 20)

Glavni vzrok čakanja za anketirane osebe je bila v letu 2006, kot tudi v letu 2007, vrsta ljudi pred pisarno. Naslednji vzroki, ki se pojavljajo pa so drugo, odsotnost zaposlenega, razgovori zaposlenih in počasnost.

### 5.6.5 Pridobivanje informacij

Stranke smo vprašali, kje najpogosteje iščejo informacije v zvezi z reševanjem zadev.

**Tabela 6: Vir informacij**

| <b>Vir informacij</b> | <b>Leto 2006</b> | <b>Leto 2007</b> |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Sprejemna pisarna     | 33,6%            | 37,5%            |
| Internet              | 4,2%             | 2,2%             |
| Referent              | 41,7%            | 28,4%            |
| Publikacije           | 1,7%             | 1,8%             |
| Ni iskal              | 16,6%            | 28,0%            |
| Drugo                 | 2,2%             | 2,1%             |
| Skupaj                | 100,0%           | 100,0%           |

Vir: Interno gradivo Upravne enote Brežice (2007, str. 20)

Odstotek ljudi, ki iščejo informacije v sprejemni pisarni, se je v letu 2007 povečal glede na prejšnje leto, zmanjšal pa se je odstotek tistih, ki iščejo informacije pri referentih, kar je bil tudi naš osnovni namen. Povišal pa se je tudi odstotek tistih, ki informacij sploh niso iskali (13,5% v primerjavi z letom 2006).

### 5.6.6 Ocena uslužbenca

V raziskavi nas je zanimalo, kolikšen pomen imajo za uporabnike storitev upravne enote naslednje lastnosti zaposlenih: urejenost, korektnost, pozornost, strokovnost in prijaznost.

Strankam smo zastavili naslednji vprašanji:

»Kakšen mora biti uslužbenec v upravni enoti?«

»Kakšen je bil uslužbenec v upravni enoti, ki je reševal vaš primer?«

Stranke so najboljše ocenile korektnost uslužbencev, sledijo prijaznost, strokovnost, urejenost in pozornost. Pri vseh sestavinah kakovosti so se vrednosti v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 zvišale, razen pri strokovnosti se je vrednost zmanjšala za 0,01 točke. Vse ocene dejanskega stanja pa malo odstopajo od pričakovanih vrednosti.

## 6 ZAKLJUČEK

Stranke se v uradnih prostorih in tudi sicer v odnosih do javnih uslužbencev počutijo nelagodno, podrejeno, prepuščene samim sebi ter na milost in nemilost javnega uslužbenca. V spremenjenem političnem, gospodarskem in socialnem sistemu, je pričakovati bolj demokratične odnose, predvsem pa bolj kulturne in humane odnose med ljudmi in sistemi, ki nudijo predpisane storitve in usluge. Pri tem morajo upoštevati človekovo osebnost in dostojanstvo.

Prav državni oziroma upravni organi so na podlagi zakona pristojni odločati o pravicah, obveznostih in drugih pravnih koristih strank v postopkih. Prav ti organi so dolžni opravljati svoje delo etično in moralno odgovorno. Do ljudi oziroma strank morajo postopati tako, da jih ne podrejajo omalovažujejo in ne spravljajo v neenak položaj. Stranke v postopkih niso zadovoljne, ker upravni uslužbenci ne spoštujejo pravil upravnega postopka, predvsem pa temeljnih načel in rokov v postopkih. Stranke sumijo na prisotnost korupcije. Čutijo neenakost pri obravnavanju in vplivanje družinskih ter prijateljskih vezi pri reševanju postopkov. Na te probleme pri delu upravnih uslužbencev opozarjajo državljani, posamezne organizacije in tudi varuh človekovih pravic. Stranke se v upravnih postopkih počutijo nemočne, da jim upravni uslužbenci ne nudijo predpisane strokovne pomoči ter da zavlačujejo s postopki.

Javna uprava se na različne načine trudi odpraviti prepad med javnim uslužbencem in stranko, ki je obstojal toliko let. Način komuniciranja se glede na razmere in nove zahteve okolja spreminja: trudimo se izboljšati odnose s strankami, povečati informiranost udeležencev na razne načine, hkrati pa tudi izboljšati kakovost upravnega dela.

Najzahtevnejša naloga je vživeti se v vlogo stranke in se osredotočiti na njo in na njene potrebe, ugotoviti strankino končno željo in cilj, šele takrat lahko ugotovimo resnična ozka grla. Stranka je končni rabsodnik o kakovosti storitev upravne enote. Potrebe in zahteve strank spremljajo in jih spoznavajo.

Koliko so izpolnjene zahteve in pričakovanja strank, skušajo ugotoviti z merjenjem zadovoljstva uporabnikov storitev. Cenijo njihovo mnenje ter poskušajo doseči in preseči njihova pričakovanja.

Zadovoljstvo strank ugotavljajo tudi iz vpisov v knjigo pripomb in pohval. S to metodo dobijo informacije, ki jim omogočajo izboljševanje in prilagajanje specifičnim potrebam strank. Rezultati se obravnavajo na kolegiju, kjer se oblikujejo ukrepi za izboljšanje.

Cilj uprave uspešne države je, da postane zgled dobre ter učinkovite organizacije, pri kateri dobijo vsi uporabniki zanesljivo in optimalno storitev in organizacija, ki upošteva etične in moralne vrednote. Uspešna poslovna komunikacija s strankami v upravi tako obsega informiranje o poslovnih storitvah, prostorsko in časovno

dostopnost, kakovost osebnega stika, strokovnost in urejenost uslužbenca, urejenost poslovnih prostorov in odzivnost na kritike, pripombe, predloge in pohvale, etično in moralno obnašanje uslužbencev. Vse to so elementi, ki vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov.

Kakovost osebnega stika, zanesljivost in urejenost zavzema komunikacijo s stranko v najožjem pomenu; kakovostni osebni, človeški stik. Pravilo je znano: prijazna beseda in nasmeh imata čudežno moč. Etično obnašanje uslužbenca in upoštevanje moralnih načel lahko ublaži napete situacije, ki jih povzročajo zapletena zakonodaja, dolge vrste in zaostanki. To je element, ki ga ni mogoče urediti s prisilnimi standardi in ukrepi. Veščin komunikacije se je moč naučiti, nekatere sposobnosti pa so bolj ali manj prirojene in stvar značaja. Zato je pomembno poiskati tiste v upravi, ki takšne sposobnosti imajo in jih postaviti v prve vrste.

## LITERATURA

1. Bostič, Alojz. Etika upravnega dela. Paco, Ljubljana, 1997.
2. Bostič, Alojz. Upravna kultura in etika dela javnih uslužbencev. Mondena, Grosuplje, 2000.
3. Bostič, Alojz. Upravna kultura in etika upravnega dela javnih uslužbencev, Upravna akademija, Ljubljana, 2002.
4. Brezovšek, Marjan. Haček, Miro. Upravna kultura. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2004.
5. Goleman, Danijel. Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Mladinska knjiga, Ljubljana, 2000.
6. Lieberman, David. J. Z ljudmi je treba znati. Ganeš, Kranj, 2002
7. Možina, Stane. Tavčar Mitja. Zupan Nada, Kneževič A.N.: Poslovno komuniciranje evropskih razsežnosti. Obzorja, Maribor, 2004.
8. Osredečki, Eduard. Nova kultura poslovnega komuniciranja. Oziris, Ljubljana, 1994.
9. Tavčar, Mitja. Uspešno poslovno sporazumevanje. Forum, Ljubljana, 1995.
10. Tietjen, Tina. Kako ravnati s strankami. Video center, Ljubljana, 1990.
11. Vlaj, Stane et al., Uvod v javno upravo, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
12. Anketa o zadovoljstvu strank (Interno gradivo UE Brežice).

## VIRI

1. Ustava Republike Slovenije. Ur. list RS, št. 33/91-I, 42/97,66/00, 24/03 69/04.
2. Zakon o splošnem upravnem postopku. Ur. list RS, št. 70/00, 52/02 73/04, 22/05, 119/05, 24/06-, 105/06, 126/07, 65/08.
3. Zakon o javnih uslužbencih. Ur. list RS, št. 56/02, 110/02, 2/04, 23/05, 62/05, 113/02, 21/06, 23/06, 32/06,11/07, 33/07, 63/07, 65/08, 69/08.
4. Kodeks ravnanja javnih uslužbencev. Ur. list RS, št. 8/01.
5. Zakon o dostopu do informacij javnega značaja. Ur. list, št. 24/03, 61/05, 96/05, 109/05, 113/05, 28/06, 51/06, 117/06.
6. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu. Ur. list RS, št. 57/00, 30/01, 25/04, 73/04, 98/04, 61/06.
7. Zakon o upravnih taksah. Ur. list RS, št. 8/00, 44/00, 81/00, 41/01, 42/02, 76/02, 18/04, 40/04, 91/05, 114/05, 131/06, 14/07, 42/07, 126/07.
8. Uredba o upravnem poslovanju. Ur. list RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 115/07, 31/08.
9. URL=[http://www.svlr.gov.si/si/delovna področja/področje\\_lokalne\\_samouprave/javna\\_etika\\_na\\_lokalni\\_ravni](http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_lokalne_samouprave/javna_etika_na_lokalni_ravni) 15.10.2008
10. URL=[http://www.radiostudent.si/projekti/demokracija/teksti/40korupcija.ht ml](http://www.radiostudent.si/projekti/demokracija/teksti/40korupcija.html) 15.10.2008

## SEZNAM SLIK IN TABEL

1. Slika 1: Organiziranost javne uprave, str. 13
2. Slika 2: Organigram Upravne enote Brežice, str. 31
3. Tabela 1: Spol anketirancev, str. 38
4. Tabela 2: Starost anketirancev, str. 39
5. Tabela 3: Delovna aktivnost anketirancev, str. 39
6. Tabela 4: Primerjava pričakovane in dejanske povprečne vrednosti glede sestavin kakovosti storitve na ravni UE v letu 2006 in 2007, str 42
7. Tabela 5: Vzrok čakanja po mnenju anketiranih v letu 2006 in 2007, str. 46
8. Tabela 6: Vir informacij, str 46
9. Graf 1: Ocena kakovosti storitev na UE Brežice, str. 41
10. Graf 2: Ocena zadovoljstva strank z delom na UE Brežice, str. 41
11. Graf 3: Čas čakanja pred pisarno, str. 45
12. Graf 4: Čas čakanja pred pisarno, str. 45



## **SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC**

|       |   |
|-------|---|
| ZDIJS | Zakon o dostopu do informacij javnega značaja                     |
| ZEPEP | Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu           |
| ZJU   | Zakon o javnih uslužbencih ZPKor: Zakon o preprečevanju korupcije |
| ZPKor | Zakon o preprečevanju korupcije                                   |
| ZUP   | Zakon o upravnem poslovanju                                       |

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA**

Spodaj podpisana, Nataša Rostohar, rojena 4.7. 1984 v Brežicah, izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marjana Brezovška. Strinjam se z objavo na internetu.

Podpis: \_\_\_\_\_

Spodaj podpisana, Simona Pangrčič izjavljam, da sem lektorirala to diplomsko delo.

Podpis: \_\_\_\_\_