

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

VEČPARAMETRSKI ODLOČITVENI MODEL –
IZBIRA KANDIDATA ZA DELOVNO MESTO

ALEKSANDER UJČIČ

KOPER, 2008

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VEČPARAMETRSKI ODLOČITVENI MODEL –
IZBIRA KANDIDATA ZA DELOVNO MESTO

Aleksander Ujčič

Koper, 2008

Mentor: prof. dr. Dušan Lesjak

POVZETEK

V diplomskem delu so predstavljena merila, ki so pomembna pri izbiri kandidata za delovno mesto vodje carinske izpostave mejnega prehoda. Izdelan je model za pomoč pri izbiri kandidata za delovno mesto, in sicer s pomočjo večparametrskega modela za podporo odločanju. Model je zgrajen na podlagi izbire ključnih meril, ki so oblikovana v drevesno strukturo, in odločitvenih pravil med njimi. Merila so izbrana na osnovi strokovne literature in anketnega vprašalnika. Izbira kandidata je podprta z lupino ekspertnega sistema DEXi, ki omogoča izgradnjo baze znanja, ocenjevanje različnih možnosti in razlago rezultatov. Model ni preizkušen v praksi.

Ključne besede: izbira kandidata, sistemi za podporo odločanju, večparametrsko odločanje, DEXi, carina, odločitveni modeli

ABSTRACT

In this thesis the criteria, important for a candidate selection at the leader of customs position, are presented. The model to assist at the selection of a candidate for this position is made up with the support of a multi-parametric model which serves as a decision support. The multi-parametric model is built on the basis of the key criteria, represented by a tree of attributes and decision rules. The criteria are chosen on the basis of expert literature and a questionnaire. The selection of a candidate is supported by the expert system shell DEXi, development tool for creating knowledge base, evaluating options and explanations of given results. The model has not been tested in practice yet.

Key words: candidate selection, decision support systems, multi-attribute decision making, DEXi, customs, decision models

UDK: 658.3:004/007(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2	Namen, cilj in osnovne trditve.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve raziskovanja.....	2
1.4	Metode raziskovanja.....	2
2	Predstavitev carinske uprave RS.....	5
2.1	Organiziranost Carinske uprave RS.....	5
2.2	Poslanstvo in temeljne naloge carinske službe.....	7
2.2.1	Poslanstvo carinske službe.....	7
2.2.2	Temeljne naloge carinske službe.....	7
2.3	Strategija razvoja carinske službe.....	8
3	Analiza delovnega mesta.....	9
3.1	Načela sistemizacije delovnega mesta.....	9
3.2	Sistemizacija delovnega mesta – vodja izpostave.....	10
3.3	Strokovna usposobljenost, primernost in kompetence.....	12
4	Raziskava o merilih za zasedbo delovnega mesta.....	15
4.1	Namen in metodologija raziskave.....	15
4.2	Rezultati raziskave.....	15
4.3	Analiza rezultatov raziskave.....	16
5	Odločanje in večparametrski odločitveni modeli.....	19
5.1	Odločanje.....	19
5.2	Večparametrsko odločanje.....	20
5.3	Faze odločitvenega procesa.....	21
5.3.1	Opredelitev problema.....	22
5.3.2	Opredelitev meril.....	22
5.3.3	Definicija funkcij koristnosti.....	23
5.3.4	Opis variant.....	23
5.3.5	Vrednotenje in analiza variant.....	24
5.4	Program DEXi.....	24
6	Izgradnja večparametrskega odločitvenega modela.....	27
6.1	Opredelitev problema.....	27
6.2	Opredelitev meril.....	27
6.3	Seznam in strukturiranje meril.....	27
6.3.1	Znanja in izkušnje.....	29
6.3.2	Osebnostne lastnosti.....	36
6.3.3	Kompetence.....	39

6.4 Merske lestvice	46
6.5 Definicija funkcij koristnosti	47
7 Sklep	51
Literatura	53
Priloge	55

SLIKE

Slika 2.1	Organigram GCU	5
Slika 2.2	Organigram CURS	6
Slika 5.1	Večparametrski odločitveni model.....	21
Slika 5.2	Uporabniški vmesnik programa DEXi	25
Slika 6.1	Drevo kriterijev v programu DEXi.....	28
Slika 6.2	Zaloge vrednosti odločitvenega modela	47
Slika 6.3	Določanje funkcije koristnosti v programu DEXi.....	48
Slika 6.4	Povprečne uteži v programu DEXi.....	49

KRAJŠAVE

CURS	Carinska uprava Republike Slovenije
GCU	Generalni carinski urad
CU	Carinski urad
CI	Carinska izpostava
BIP	Border inspection posts
EU	Evropska unija

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Osnova vsake organizacije, podjetja, so v njej zaposleni ljudje. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi je odvisno, ali bo organizacija uspešna in učinkovita ali ne. Pomembna odločitev v vsaki organizaciji je izbira takih sodelavcev, ki bodo kar največ prispevali k doseganju skupnih ciljev. Če hočemo postaviti prave ljudi na prava mesta in s tem zadovoljiti tako potrebe organizacije kot tudi zaposlenih, je v procesu kadrovanja potrebno izdelati analizo delovnega mesta, kjer določimo tiste značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje. V naslednji fazi določimo, katera strokovna znanja in kompetence mora imeti zaposleni, da bo lahko kar najbolje opravljal delovne naloge. V odvisnosti od zahtevnosti delovnega mesta se vodja v procesu kadrovanja sooča z mnogimi zahtevami, ki jih mora pri izbiri kandidatov za določeno delovno mesto upoštevati. Obstaja nevarnost izbire po občutku, kar privede do tega, da kandidat nima takih lastnosti, kot smo jih od njega pričakovali, oziroma da izberemo kandidata, ki nam je zelo podoben. V takšnem primeru se zgodi, da imamo v organizaciji preveč somišljenikov, kar seveda ni dobro za nadaljnji razvoj organizacije. Da bi se izognili takim težavam, je bilo razvitih mnogo metod in računalniških programov za podporo odločanju, ki odločevalcu pomagajo na sistematičen, organiziran in čim lažji način sprejeti kakovostno odločitev.

V diplomski nalogi obravnavamo primer Carinske uprave Republike Slovenije (v nadaljevanju CURS) oziroma, ožje gledano, carinski urad (v nadaljevanju CU). Direktor CU je tisti, ki v sodelovanju s kadrovske službo organizacije med kandidati, ki izpolnjujejo formalne pogoje za zasedbo določenega delovnega mesta, izbere najprimernejšega. V diplomski nalogi smo analizirali delovno mesto vodja carinske izpostave (v nadaljevanju CI) BIP (angl. border inspection posts) mejnega prehoda. Zaradi zahtevnosti vodenja in širokega področja različnih dejavnosti, ki se odvijajo na takšnem mejnem prehodu, mora imeti vodja takšna strokovna znanja in kompetence, da lahko v kar največji meri dosega cilje, ki so postavljeni pred zaposlene na mejnem prehodu, zato je treba na takšno delovno mesto postaviti najboljšega kandidata.

1.2 Namen, cilj in osnovne trditve

Namen diplomske naloge je na podlagi zbranih podatkov in s pomočjo informacijske tehnologije izdelati večparametrski odločitveni model, ki bo tistim, ki v organizaciji odločajo o kadrovskih vprašanjih, v pomoč pri sprejemanju boljših kadrovskih odločitev. Z anketnim vprašalnikom smo poskušali pri tistih, ki odločajo (direktor CU), in pri tistih, ki se jih odločitev dotakne (vodja CI), vzbuditi kritični

pogled na merila, ki so potrebna za zasedbo delovnega mesta. Ali obstaja nek konsenz o temeljnih kompetencah? Kakšen pomen pripisujejo anketiranci posameznim merilom? Odgovori na taka in podobna vprašanja so nam bili v pomoč pri izdelavi večparametrskega odločitvenega modela.

Končni cilj diplomske naloge je analizirati delovno mesto vodja CI in izoblikovati merila, ki so poleg formalnih zahtev pomembna za zasedbo delovnega mesta.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskovanja

Predpostavke:

- večparametrski odločitveni model bo merodajen oziroma verodostojen, saj bo izdelan s pomočjo širokega kroga odločevalcev, ki so vključeni v proces kadrovanja;
- večparametrski odločitveni model bo uporaben v procesu kadrovanja v carinski službi;
- z uporabo večparametrskega odločitvenega modela se bo zmanjšala verjetnost napačnega kadrovanja;
- z nekaterimi korekcijami bo večparametrski odločitveni model uporaben pri izbiri kandidatov za različna delovna mesta v carinski službi.

Omejitve:

- izhajamo iz teoretičnih predpostavk in nismo dovolj seznanjeni z načinom kadrovanja v carinski službi;
- slab odziv anketirancev na anketo in njihova neangažiranost pri opredeljevanju meril lahko zmanjšajo verodostojnost večparametrskega odločitvenega modela;
- poleg anketnega vprašalnika bi bilo treba uporabiti še nekatere druge metode za določitev meril, potrebnih za zasedbo delovnega mesta;
- premalo izkušenj pri uporabi programov za večparametrsko odločanje.

1.4 Metode raziskovanja

Teoretični del diplomske naloge temelji na deskriptivni metodi oziroma opisovanju pojavov in dejstev, kjer smo se oprli na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev s področja kadrovskega managementa. Poudarek je predvsem na analizi delovnega mesta, opisu delovnih nalog in kompetencah zaposlenih.

V empiričnem delu diplomske naloge smo izvedli anketo z namenom opredeliti merila, ki so pomembna za zasedbo delovnega mesta vodja CI. V prvem delu ankete smo anketirancem podali merila, ki smo jih opredelili na podlagi strokovne literature in lastnih izkušenj. V tem delu ankete nas je zanimala teža (utež), ki jo ima posamezno

merilo v hierarhiji izbranih meril. Cilj drugega dela ankete je opredeliti, katera so še druga merila, ki so pomembni pri izbiri kandidata, oziroma katera merila iz prvega dela ankete niso pomembna. Anketo smo izvedli med vsemi direktorji CU, vodji CI in nekaterimi zaposlenimi na Generalnem carinskem uradu (v nadaljevanju GCU).

Pri izgradnji večparametrskega odločitvenega modela nam je bila v teoretičnem delu v pomoč strokovna literatura s področja večparametrskega odločanja in reševanja odločitvenih problemov z metodami umetne inteligence, v praktičnem delu izgradnje modela pa smo se oprli na rezultate ankete. Model je razvit s pomočjo ekspertnega sistema DEXi.

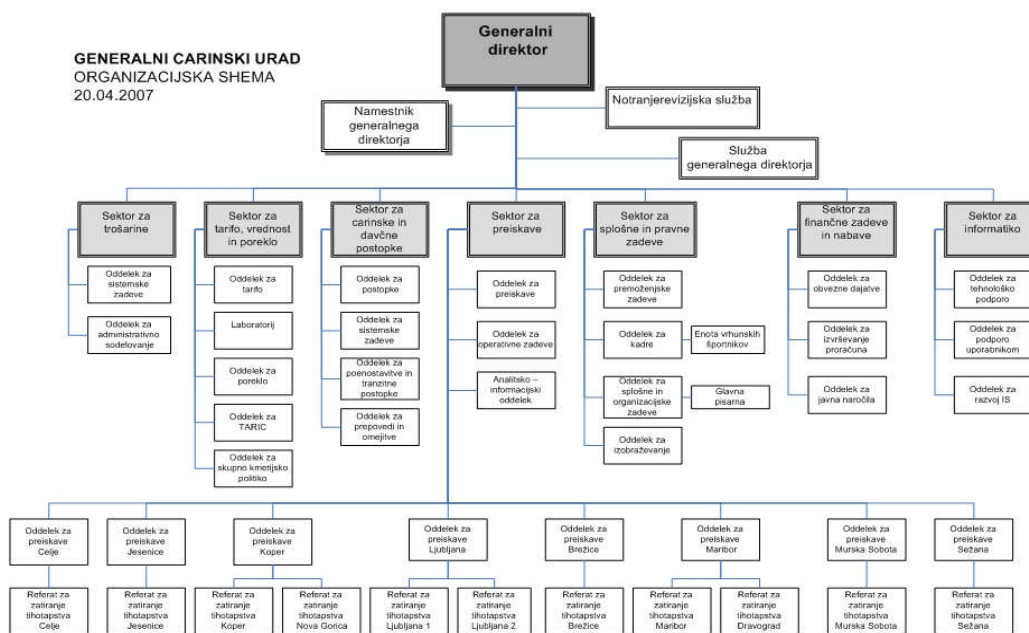
2 PREDSTAVITEV CARINSKE UPRAVE RS

2.1 Organiziranost Carinske uprave RS

CURS je bila ustanovljena 25. junija 1991 in deluje kot organ v okviru Ministrstva za finance Republike Slovenije. Vodi jo generalni direktor, ki vodi tudi delo GCU. Poleg službe generalnega direktorja deluje v okviru GCU sedem sektorjev, ki pokrivajo posamezna področja dela GCU (slika 2.1). Carinsko upravo sestavljajo GCU in CU. Carinska dejavnost, število zaposlenih in regionalna razporedenost so dejavniki, ki uvrščajo carino med pomembnejše službe v državi in družbi.

GCU je najvišji organ v sestavi CURS. Temeljna naloga GCU je usmerjanje CU v Sloveniji v skladu s smernicami EU. Izvaja programe izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Pomembno nalogo predstavlja izvajanje nadzora nad pravilnim odmerjanjem in pobiranjem ter izterjavo carinskih dajatev in trošarin.

Slika 2.1 Organigram GCU



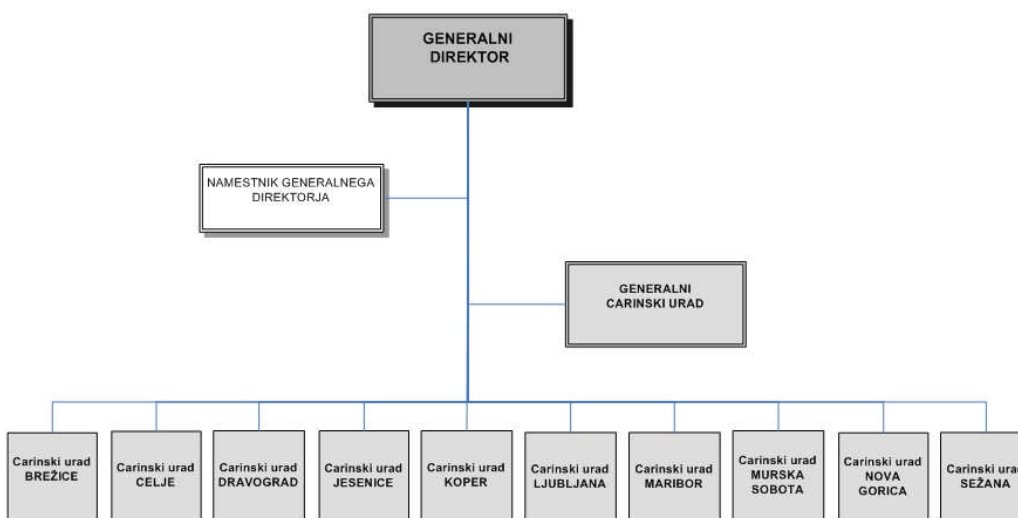
Vir: CURS b. 1.

CU so ustanovljeni na posameznih območjih in predstavljajo organizacijske enote uprave. V Sloveniji je deset CU (slika 2.2), ki so regionalno razporejeni po celotnem ozemlju Republike Slovenije. CU so v Ljubljani, Mariboru, Celju, Kopru, Novi Gorici, Dravogradu, Murski Soboti, Sežani, Brežicah in na Jesenicah. V okviru CU delujejo CI, ki so zadolžene za neposredno izvajanje zakonodaje in predpisov na mejah in v

notranjosti države. CU vodijo direktorji, ki so za svoje delo in delo urada odgovorni generalnemu direktorju.

Slika 2.2 Organigram CURS

CARINSKA UPRAVA RS
Organizacijska shema



Vir: CURS b. 1.

Vlada Republike Slovenije je v okviru projekta vzpostavitve varnostnega, carinskega in inšpekcijskega nadzora na zunanji meji EU določila tri skupine mejnih prehodov, in sicer: mejne kontrolne točke (BIP), druge mejne prehode na zunanji meji in mejne prehode za obmejni promet.

Mejne kontrolne točke (BIP) so ključnega pomena za osebni promet, promet blaga, živali in živil preko zunanjih meja EU. Tu se opravljajo vse tri oblike nadzora: carinski, inšpekcijski in policijski nadzor. V Sloveniji imamo šest mejnih kontrolnih točk:

- cestni mejni prehodi: Obrežje, Jelšane, Gruškovje;
- železniški mejni prehod: Dobova;
- letališki mejni prehod: Letališče Ljubljana;
- pristaniški mejni prehod: Luka Koper.

Na teh mejnih prehodih so ustanovljene blagovne CI, kjer se izvajajo vsi postopki carinjenja: sprostitev blaga v prost promet ali pa se za blago uvede katerega izmed carinskih postopkov z ekonomskim učinkom (postopek carinskega skladiščenja, postopek uvoza zaradi izvoza).

2.2 Poslanstvo in temeljne naloge carinske službe

2.2.1 Poslanstvo carinske službe

Carinske uprave držav članic EU so usmerjene k istim ciljem in vrednotam. V ta namen je bilo na sestanku generalnih direktorjev v začetku julija 2005 sprejeto poslanstvo carinskih uprav držav članic EU, ki ga podpira tudi slovenska carinska uprava.

Carinske uprave držav članic EU so pri opravljanju svojih nalog v zvezi z nadzorom nad zunanjimi mejami in zagotavljanjem varnosti oskrbovalne verige odgovorne tako za varovanje družbe kot za lajšanje mednarodnega trgovanja.

Zavezujemo se, da bomo:

- skrbeli za varnost in zaščito prebivalcev;
- varovali finančne interese Skupnosti in njenih držav članic;
- varovali Skupnost pred nepoštenim in nezakonitim trgovanjem, ob tem pa podpirali zakonite gospodarske dejavnosti;
- s sodobnimi delovnimi metodami, podprtimi z enostavno dostopnim elektronskim carinskim okoljem, prispevali k večji konkurenčnosti evropskega gospodarstva.

Pri izvajanju teh nalog bomo na nacionalni in mednarodni ravni dejavni pri preprečevanju in zatiranju goljufij, v boju proti delovanju kriminalnih združb in terorizmu. V ta namen bomo sodelovali z drugimi organi, zlasti tistimi, ki so prav tako zadolženi za odkrivanje in pregon nezakonitosti. Naša cilja sta pošteno delovanje in zagotavljanje visoke kakovostne ravni storitev¹.

2.2.2 Temeljne naloge carinske službe

Temeljne naloge carinske službe, ki izhajajo iz Zakona o carinski službi (ZCS-1-UPB1, 3. člen), so:

- opravljanje carinskega in trošarinskega nadzora nad blagom ter carinjenje blaga;
- opravljanje nadzora nad zakonitostjo, pravilnostjo in pravočasnostjo izpolnjevanja obveznosti, določenih s carinskimi, trošarinskimi in drugimi predpisi, za nadzor nad izvajanjem katerih je pristojna služba;
- preprečevanje in odkrivanje carinskih in trošarinskih prekrškov ter drugih kaznivih ravnanj, določenih s predpisi, za nadzor nad izvajanjem katerih je

¹Prevod dokumenta Customs in the European Union-A Joint Mission Statement, potrjen na sestanku skupine za carinsko politiko julija 2005.

- pristojna carinska služba, ter vodenje postopka za prekrške prekrškovnega organa;
- opravljanje nadzora nad prijavo vnosa in iznosa domačih in tujih plačilnih sredstev;
 - kontrola vnosa, iznosa in tranzita blaga, za katero so predpisani posebni ukrepi zaradi interesov varnosti, varovanja zdravja in življenja ljudi, živali in rastlin, varstva okolja, varovanja kulturne dediščine ali varstva intelektualne lastnine;
 - nadzorovanje prehajanja oseb čez državno mejo na mejnih prehodih, ki jih določi Vlada Republike Slovenije;
 - pobiranje, vključno s prisilno izterjavo, uvoznih in izvoznih dajatev, drugih dajatev, ki se pobirajo ob uvozu in izvozu, trošarin, proizvodnih dajatev na sladkor ter drugih dajatev, za pobiranje katerih je pristojna carinska služba;
 - zbiranje statističnih podatkov o blagovni menjavi med državami članicami EU;
 - izvajanje ukrepov zunanjetrgovinske in skupne kmetijske politike;
 - izvajanje predpisov Evropske skupnosti in mednarodnih pogodb z delovnega področja carinske službe, sodelovanje in izmenjava podatkov z organi Skupnosti, s pristojnimi organi držav članic EU in drugih držav, z mednarodnimi organizacijami in s strokovnimi združenji s področja carinskega in trošarinskega sistema;
 - opravljanje drugih nalog, določenih v Zakonu o carinski službi in drugih predpisih.

2.3 Strategija razvoja carinske službe

Carinska služba je v svoji strategiji razvoja do leta 2010 (CURS 2004) delovanje in najpomembnejša področja dela CURS zajela v petih razvojnih področjih:

- poenostavitev zakonodaje in učinkovito izvajanje carinskih in trošarinskih postopkov;
- učinkovito pobiranje dajatev in izvajanje ukrepov trgovinske politike;
- zaščita državljanov EU in boj proti organiziranemu kriminalu;
- uporaba informacijske tehnologije in širitev e-poslovanja;
- posodobitev carinske službe in krepitev sodelovanja.

3 ANALIZA DELOVNEGA MESTA

Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka (Svetlik 2002, 104). Je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se izvajajo ali se bodo izvajale.

Analiza delovnih mest je tehnični postopek, s katerim ugotavljamo:

- iz katerih nalog in dolžnosti je delovno mesto sestavljeno;
- kako se naloge in dolžnosti izvajajo;
- v kakšnih objektivnih okoliščinah se naloge in dolžnosti izvajajo;
- kakšne psihične in telesne lastnosti ter posebne spretnosti in druge lastnosti delavca zahteva izvajanje nalog in dolžnosti.

Čeprav spada analiza dela med klasične instrumente proučevanja organiziranosti, ima velik vpliv tudi na področju človeških virov v organizaciji. Učinkovit sistem ravnanja s človeškimi viri je moč oblikovati le na podlagi podatkov analize dela. Zahteve in pričakovanja, ki so v organizaciji postavljena na osnovi analize dela, prispevajo k večji jasnosti delovanja zaposlenih, zaposleni pa so pri delu uspešni le, če vedo, kakšne so zahteve organizacije oziroma kaj ta od njih pričakuje. S pomočjo analize dela ugotavljamo dejanske potrebe po ljudeh, ki bodo zadovoljili zahteve organizacije in dosegli njene cilje (Stone 1998, po Jereb in Rajkovič 2000, 619–620).

3.1 Načela sistemizacije delovnega mesta

Delo predstavlja temeljno komponento delovanja in razvoja organizacije. Smisel posamezne aktivnosti je dosežen, če delo neposredno ali posredno prispeva k doseganju cilja organizacije. Vsaka organizacija mora natančno vedeti, katera dela se v organizaciji izvajajo, kako je delo oblikovano, katera so njegova predhodna opravila in katera mu sledijo, kakšne zahteve do organizacije in do zaposlenih izhajajo iz dela. Vse to vključuje sistemizacija dela (Jereb in Rajkovič 2000, 619).

Načela sistemizacije dela so naslednja (Sedej 1997, 90):

1. načelo: osnova sistemizacije dela sta delovni proces in organizacija dela. Kakšni profili kadrov ustrezajo zahtevam delovnega procesa in okoliščinam, v katerih poteka, lahko rečemo le, če zahteve in okoliščine delovnega procesa dobro poznamo.
2. načelo: pomembno vodilo sistemizacije je načelo objektivnosti, saj zagotavlja upoštevanje vseh zahtev delovnega procesa, organizacije in delitve dela.
3. načelo: sistemizacija mora biti zasnovana tako, da sta napredek organizacije in blaginja delavca, njegova uspešnost in zadovoljstvo pri delu usklajena.

4. načelo: sistemizacija dela naj bo namenjena tudi poklicni selekciji in poklicnemu usmerjanju invalidnih in drugih duševno ali telesno prizadetih oseb. Načeloma jih moramo namreč vključevati v njim ustrezne delovne procese.
5. načelo: sistemizacija dela naj bo zasnovana tako, da bo podlaga za najrazličnejše analize, pa tudi za druge strokovne raziskave.
6. načelo: delovno mesto naj bo v procesu sistemizacije dela vsestransko razčlenjeno s tehničnega, tehnološkega, ekološkega, psihološkega, medicinskega, izobrazbenega, ekonomskega in pravnega vidika.
7. načelo: za izvedbo sistemizacije dela morajo biti člani strokovnega tima seznanjeni z vsebino, metodami in tehnikami sistemizacije dela, kajti le tedaj bo proces potekal usklajeno, sistematično in smotrno.

Sistemizacija pomeni ureditev, razvrstitev oz. notranji red po določenem merilu oziroma načrtu za doseganje celovite povezanosti programskih enot. Organizacije dela si ne moremo zamišljati brez sistematične in smotrne porazdelitve dela po njegovih osnovnih organizacijskih enotah. Sistemizacija dela je eden od osnovnih pogojev za pravilno razporejanje delavcev po njihovi delovni primernosti (Sedej 1997, 89).

Osnova sistemizacije sta delovni proces in organizacija dela. Samo če dobro poznamo zahteve in okoliščine delovnega procesa, lahko ugotovimo realne potrebe po ustreznih kadrih. Sistemizacijo dela obravnavamo kot organizacijsko-kadrovski normativ, ki ureja odnose med delovnim procesom na eni strani in izvajalcem delovnega procesa na drugi strani (prav tam).

3.2 Sistemizacija delovnega mesta – vodja izpostave

Sistemizacija delovnih mest v carinski službi je urejena v Aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v CURS. Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v CURS ureja (CURS 2008):

- notranjo organizacijo, s katero so določene organizacijske enote, njihova delovna področja, način vodenja organizacijskih enot, naloge, pooblastila in odgovornost vodij organizacijskih enot, način sodelovanja z drugimi organi in institucijami;
- sistemizacijo delovnih mest, s katero so določeni podatki posameznih delovnih mest ter število in vrsta uradniških in strokovno-tehničnih delovnih mest po organizacijskih enotah oziroma izven njih ter skupaj.

V Aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v CURS je delovno mesto vodja CI opredeljeno z nekaterimi karakteristikami in pogoji, ki so potrebni za zasedbo delovnega mesta. Vodja CI je pooblaščen uradna oseba, ki delo opravlja v

uniformi. Javni uslužbenec delo opravlja v nazivu višji carinski svetovalec – inšpektor I oziroma II (nazivi drugega kariernega razreda), kjer je predpisano pet oziroma šest let delovnih izkušenj.

Pogoji, ki so potrebni za zasedbo delovnega mesta, so:

- strokovni izpit po zakonu o carinski službi;
- državni izpit iz javne uprave;
- preizkus znanja za vodenje in odločanje v prekrškovnem postopku.

V Zakonu o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3, 88. člen) so kot pogoj za imenovanje v naziv tudi:

- državljanstvo Republike Slovenije;
- da oseba ni bila pravnomočno obsojena zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, in da ni bila obsojena na nepogojno kazen zapora v trajanju več kot šest mesecev;
- da zoper osebo ni vložena pravnomočna obtožnica zaradi naklepnega kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti.

Zahtevana stopnja strokovne izobrazbe je najmanj visoka strokovna izobrazba tehnične ali družboslovne smeri. Želena znanja, sposobnosti in lastnosti za delovno mesto so:

- znanje tujega jezika;
- uporaba programske opreme.

V 35. členu Akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v CURS je navedeno, da se v primeru, če se kot dodatno znanje zahteva znanje enega svetovnega jezika, zahteva znanje na osnovni ravni (pasivno znanje tujega jezika), razen pri delovnih mestih, kjer se zahteva znanje na višji ravni (aktivno znanje tujega jezika). Javnim uslužbencem, ki morajo na podlagi zakona kot uradni jezik uporabljati tudi jezik narodne skupnosti, se kot pogoj določi tudi znanje tega jezika (ZJU-UPB3, 17. člen).

V Aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v CURS so opredeljene naloge vodje CI. Naloge vodje CI so:

- vodi, koordinira in nadzira delo na izpostavi, kontrolira pravilno in pravočasno izvajanje delovnih nalog;
- vodi prekrškovni postopek pred izdajo odločbe o prekršku in izdaja plačilni nalog;
- nadzira izvajanje začetka in zaključka carinskih postopkov;
- odloča v najzahtevnejših zadevah s področja carinske, davčne, trošarinske in druge zakonodaje z delovnega področja izpostave;

- preprečuje in odkriva carinske in trošarinske prekrške ter druga kazniva dejanja;
- opravlja vsa ostala dela, predpisana z Zakonom o carinski službi ali z drugimi predpisi in navodili ter opravila, ki jih odredi nadrejeni.

Podrobneje so naloge vodje CI tudi:

- planira, vodi, organizira in kontrolira delo na izpostavi, pri čemer je zlasti pozoren na pravilno izvajanje predpisov in na informiranost delavcev o novih predpisih;
- sodeluje z GCU, drugimi CU ter z državnimi organi in drugimi organizacijami v zadevah, ki se nanašajo na delovno področje izpostave;
- vodi obdobje razgovore z delavci izpostave, ocenjuje izpolnjevanje delovnih nalog posameznega delavca ter ocenjuje delavce po določbah Zakona o javnih uslužbencih;
- sodeluje pri strokovnem izobraževanju delavcev CU, sodeluje na sestankih kolegija direktorja CU in drugih sestankih vodij organizacijskih enot ter organizira in vodi delovne sestanke izpostave;
- naroča izpise iz računalniške aplikacije SICIS², spremlja PIAC³ ter naroča vodjem izmen, kako ukrepati v primeru danih zaupnih podatkov.

3.3 Strokovna usposobljenost, primernost in kompetence

Strokovna usposobljenost (ZJU-UPB3, 6. člen) vključuje strokovna znanja in osebne sposobnosti za uporabo tega znanja. Strokovna znanja so izobrazba in druga funkcionalna znanja ter specialna znanja. Pojem znanja lahko opredelimo kot človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme, takšne, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami (Lipičnik 1994, 445).

Vendar pa strokovno usposobljen posameznik ni nujno primeren za določeno delo. Delo lahko zahteva še celo vrsto drugih zahtev, da bi posameznik lahko uspešno opravil zaupano mu delo. Srečamo se s pojmom kompetenc. Naj opozorimo, da kompetence v tem primeru ne pomenijo določene pristojnosti, pooblastila ali kaj podobnega, ampak segajo na področje upravljanja človeških virov, kjer pomenijo vse kaj drugega. Gruban (2004, 1) navaja, da so kompetence vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne

² SICIS ali slovenski carinski informacijski sistem je osnovna aplikacija, ki jo pri svojem delu uporabljajo zaposleni v carinski službi.

³ PIAC (PoslovnoInformacijski Analitski Center) je portal preko katerega carinski delavci dostopajo do pomembnih operativnih informacij.

uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu.

V literaturi je moč zaslediti mnogo razvrščanj in delitev kompetenc. Na tem mestu si bomo ogledali razvrščanje kompetenc na posamezne ravni, kot jih navaja Svetlik (v Turk 2003, 19):

- *temeljne ali ključne kompetence* posameznika, ki so prenosljive med delovnimi opravili in veljajo za vse ljudi (bralna in številčna pismenost, osebnostne, socialne in medosebne kompetence, tuji jeziki, znanstvena pismenost);
- *generične kompetence* so skupne za podobna opravila ali skupine delovnih mest. Nanašajo se na posameznike na določenem delovnem področju (kompetence vodij, kompetence prodajalcev, komercialistov, strokovnih delavcev ipd.). Sem prištevamo: komuniciranje, reševanje problemov, logično sklepanje, vodenje, ustvarjalnost, motivacijo, delo v timih, sposobnost učenja;
- *organizacijsko specifične kompetence* so kompetence, izvedene iz poslanstva, vrednot in strategije organizacije. Vezane so na vse posameznike v organizaciji in na njihove funkcije ali vloge;
- skupina *delovno specifičnih kompetenc*, ki so vezane na posameznike v organizaciji in na njihove funkcije ali vloge. Izhajajo iz specifične narave vsakega delovnega mesta posebej.

Priložnost za organizacijo je po njegovem mnenju predvsem v tem, da skuša pridobiti zaposlene s ključnimi in generičnimi kompetencami, nato pa pri njih razvije še organizacijske in delovno specifične kompetence. Šele z razvojem slednjih dveh skupin kompetenc lahko posameznik v konkretnem okolju dosega odlične delovne uspehe.

Uvajanje sistema kompetenc v kadrovske modele je zahteven interdisciplinaren projekt, ki ga ni mogoče izpeljati v kratkem času. Gruban (2004, 4) navaja razloge, zaradi katerih je model kompetenc koristno vpeljati v organizacijo:

- integralna povezava letnih (razvojnih) razgovorov, ocenjevanje delovne uspešnosti, razvoja kadrov, sistema usposabljanja in sistema nagrajevanja s strategijo, z vizijo, s poslanstvom, z vrednotami in s kulturo;
- razvoj znanj in veščin, potrebnih za stalno rast in učenje ter spreminjanje;
- komuniciranje in utrjevanje želenega in pričakovanega vedenja zaposlenih, zlasti vodij;
- postavljanje jasnih prioritete vodenja in ravnanja z ljudmi;
- usmerjenost na vrednost/kakovost za kupca;
- premoščanje opaznih vrzeli v veščinah posameznikov;
- razvoj in nadgradnja konkurenčnih prednosti podjetja;

- opredelitev meril za izbiro in razvoj kadrov, posebej ključnih in perspektivnih kadrov ter potencialov;
- strukturiranje težav, zaznanih v letnih razgovorih;
- razvoj naslednikov;
- spodbujanje medoddelčnega sodelovanja in timskega dela;
- večja povezljivost poslovnih funkcij, večja učinkovitost in možnosti za objektivnejše nagrajevanje.

Model kompetenc si lahko predstavljamo kot sistem, ki daje neko skupno osnovo vsem kadrovskim procesom oziroma sistemom ravnanja z zaposlenimi v organizaciji. Temeljna naloga kadrovskih funkcij na podlagi kompetenc je torej, da z ustreznim ravnanjem z zaposlenimi skuša vplivati na pridobivanje in razvoj posameznikov s takšnimi kompetencami, ki so blizu organizacijskim kompetenčnim modelom.

4 RAZISKAVA O MERILIH ZA ZASEDBO DELOVNEGA MESTA

4.1 Namen in metodologija raziskave

Namen raziskave je opredeliti merila, ki so pomembna pri zasedbi delovnega mesta vodje CI. Merila smo izbrali na podlagi strokovne literature. Zanima nas njihova teža v hierarhiji izbranih meril. V anketnem vprašalniku smo merila podali tako, kot smo jih strukturirali v drevesni strukturi programa DEXi.

V prvem delu ankete smo zajemali kvantitativne podatke (vprašanja 1–12). Uporabili smo številsko lestvico od 1–10, pri čemer smo od anketirancev pri vsakem vprašanju zahtevali, da utež 10 dodelijo najpomembnejšemu merilu, ostala merila pa ocenijo glede na relativno razmerje do najpomembnejšega merila. Za potrebe programa DEXi smo dobljene uteži normirali na 100 %. Če nazorno prikažemo, to pomeni naslednje: če ima npr. med tremi merili najpomembnejši utež 10 ostala dva pa sta ocenjena z utežjo 5, je teža najpomembnejšega merila 50 %, teža ostalih dveh meril pa 25 %.

V drugem delu ankete (vprašanja 13 in 14) smo ugotavljali, ali katero od izbranih meril ni primerno oziroma ali bi anketiranci med merila uvrstili še katero, ki ga nismo podali.

V anketo smo vključili vse direktorje CU, vse vodje CI in nekatere zaposlene na GCU, vsi ti predstavljajo vzorec populacije. Poslali smo 50 anketnih vprašalnikov. Na anketo je odgovorilo 29 anketirancev (58 %).

4.2 Rezultati raziskave

Analiza odgovorov na vprašanja iz anketnega vprašalnika je razdeljena v dva dela. V prvem delu (vprašanja 1–12) analiziramo pridobljene kvantitativne podatke (uteži) s pomočjo osnovnih statističnih metod. V prilogi 3 so prikazane uteži meril, normirane na 100 %, in frekvenčna porazdelitev uteži.

Številu enakih vrednosti x_i opazovanega znaka pravimo frekvenca f_i te vrednosti ($i=1, 2, \dots, n$) (Jesenko 2001, 14). V naši raziskavi lahko iz frekvenčne porazdelitve razberemo pogostost izbrane uteži, kar kaže, katera merila so po mnenju anketirancev najbolj pomembna.

V drugem delu analiziramo podatke, ki smo jih pridobili iz odgovorov na vprašanja 13 in 14. Ker so pridobljeni podatki kvalitativne narave, nismo uporabili statističnih metod, ampak smo ugotavljali le pogostost posameznih enakih ali podobnih odgovorov. Med 29 anketiranimi je na vprašanji 13 ali 14 odgovorilo 12 anketirancev, 17 pa se jih je strinjalo s predlaganimi merili oziroma niso izrazili svojega mnenja.

Odgovori na vprašanje, katera izmed meril, ki so navedena v anketnem vprašalniku, po vašem mnenju niso pomembna pri izbiri kandidata za delovno mesto, so bili naslednji: tuj jezik (2), hrvaški jezik (2), nemški jezik (1), empatija (2), uporaba interneta (1) in delovne izkušnje in delovna doba (1).

Odgovori na vprašanje, katera merila, ki niso navedena v anketnem vprašalniku, bi lahko bila upoštevana pri izbiri kandidata za delovno mesto, so bili naslednji: vrsta formalne izobrazbe, družinske razmere, socialni stan, pridobljena znanja na različnih področjih, vključenost v zunanje okolje, posluš za gospodarstvo, tip človeka, pripadnost službi, mnenje kolektiva, apolitičnost in uspešnost dosedanjega dela. Vsak odgovor je bil podan le enkrat.

4.3 Analiza rezultatov raziskave

Na podlagi zbranih in analiziranih podatkov smo pridobili normirane uteži za vsako posamezno merilo (priloga 3). Lahko vidimo, da med tremi najpomembnejšimi merili, ki sestavljajo končno oceno kandidata, ni velikih razlik. Uteži so enakomerno porazdeljene med znanja in izkušnje – 32 %, osebne lastnosti – 34 % in kompetence – 34 %, kar pomeni, da med njimi ni pomembnejšega izločitvenega dejavnika, ki bi bistveno vplival na odločitev o izbiri kandidata. Za anketirance so vsa tri merila enako pomembna. Ob pogledu na drevesno strukturo meril lahko ugotovimo, da tudi pri večini drugih meril ni veliki razlik pri teži, ki jo imajo v hierarhiji. Nekoliko večja odstopanja je opaziti pri merilih tuj jezik, računalniška znanja in osebne lastnosti, ki vplivajo na odnos do zaposlenih. Pri merilu tuj jezik so uteži razporejene med angleški jezik (41 %), nemški jezik (27 %) in hrvaški jezik (32 %). Angleški jezik kot najbolj razširjen svetovni jezik je pričakovano dobil največjo težo. Nekoliko nižje uteži pri ostalih dveh merilih sta verjetno posledica tega, da anketiranci na svojih delovnih mestih teh dveh jezikov ne uporabljajo pogosto. Uporaba nemškega in hrvaškega jezika je veliko bolj razširjena in pomembna na cestnih mejnih prehodih z Republiko Hrvaško kot pa npr. v CI Luka Koper, kjer je v uporabi italijanski jezik. Pri gradnji modela za določeno delovno mesto bi bilo smiselno upoštevati, kateri so tisti jeziki, ki jih pogosteje uporabljajo. Pri merilu računalniška znanja izstopa merilo carinske aplikacije (38 %), kar je povsem razumljivo, saj predstavljajo carinske aplikacije osnovno orodje za delo carinskih delavcev. Pri merilu osebne lastnosti, ki vplivajo na odnos do zaposlenih, je nekoliko nižjo utež dobilo merilo empatija (29 %). Med 29 anketiranci so bila kot najpomembnejše merilo (utež 10) največkrat izbrana naslednja merila: carinske aplikacije (28), angleški jezik (25), korektnost (25), izkušnje (24), odgovornost (24), delovne izkušnje (24), organizacijske sposobnosti (24) in komuniciranje (22).

Pri odgovorih na 13 vprašanje ugotavljamo, da nobeno izmed navedenih meril ne izstopa. Med merili, ki niso pomembna pri izbiri kandidata, je največkrat naveden tuj

jezik. Kot smo že omenili, je to najverjetneje posledica dejstva, da se nekateri jeziki bolj, drugi pa manj uporabljajo na določenih delovnih mestih. Nobeno izmed navedenih meril ni bilo omenjeno več kot dvakrat, zato v modelu nismo delali sprememb. Tudi pri odgovorih na 14 vprašanje ugotavljamo, da nobeden izmed navedenih odgovorov anketirancev ne izstopa. Nekatera merila so že vključena v model, čeprav ne pod istim imenom. Merilo pridobljena znanja na različnih področjih je zajeto v merilu znanja in izkušnje; merilo mnenje kolektiva je zajeto v merilu podoba in zaupanje; merilo pripadnost službi lahko vključimo v merilo osebnostne lastnosti, ki vplivajo na odnos do dela. Ostala navedena merila so anketiranci premalo izpostavili, da bi jih vključili v model.

5 ODLOČANJE IN VEČPARAMETRSKI ODLOČITVENI MODELI

5.1 Odločanje

Odločanje je proces, v katerem je treba izmed več variant (alternativ, inaic, možnosti) izbrati tisto, ki najbolj ustreza postavljenim ciljem oziroma zahtevam (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 9). O odločanju torej ne moremo govoriti, ko imamo na voljo le eno možnost, ampak moramo izbirati najmanj med dvema ali več. Ko se študent znajde pred odločitvijo, kateri študij izbrati, so alternative tiste vrste in smeri študija, kamor se lahko vpiše; med njimi mora v skladu s svojimi željami, potrebami in možnostmi izbrati eno samo alternativo (Bohanec 2006a, 3). Kadar pa delodajalec izbira najboljšega kandidata za neko delovno mesto, so variante ljudje (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 9). Odločitveni proces obsega vse aktivnosti, ki vodijo do izbire alternative, med drugim (Bohanec 2006a, 3):

- spoznavanje odločitvenega problema;
- zbiranje in preverjanje informacij;
- identifikacija alternativ;
- predvidevanje posledic odločitve;
- odločitev, to je izbira alternative na osnovi presoje, osnovane na zbranih informacijah;
- obveščanje o odločitvi in razlogih zanjo;
- vrednotenje odločitve.

Odločanje je običajno del splošnega reševanja problemov in nastopa kot pomembna miselna aktivnost na praktično vseh področjih človekovega delovanja. Težavnost odločitvenih problemov je zelo raznolika. Zajema tako osebne odločitve, ki so običajno rutinske in se jih niti ne zavedamo, pa vse do težkih problemov skupinskega odločanja (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 9).

Najpomembnejši problemi, ki nastopajo pri težkih odločitvenih problemih, izvirajo iz (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 9):

- velikega števila dejavnikov, ki vplivajo na odločitev;
- številnih oziroma slabo definiranih ali poznanih variant;
- zahtevnega in pogosto nepopolnega poznavanja odločitvenega problema in ciljev odločitve;
- obstoja več skupin odločevalcev z nasprotujočimi si cilji;
- omejenega časa in drugih virov za izvedbo odločitvenega procesa.

Bohanec (2006a, 4) navaja, da se s problemi odločanja ukvarja vrsta znanstvenih področij in disciplin. Kot pomoč odločevalcu, da na sistematičen, organiziran in čim lažji način pride do kakovostne odločitve, je bilo s pomočjo informacijske tehnologije razvitih mnogo metod in računalniških programov za podporo odločanju (angl. Decision Support System, DSS). Odločevalec je tisti, ki glede na problemsko področje izbere najprimernejšo metodo oziroma računalniški program.

5.2 Večparametrsko odločanje

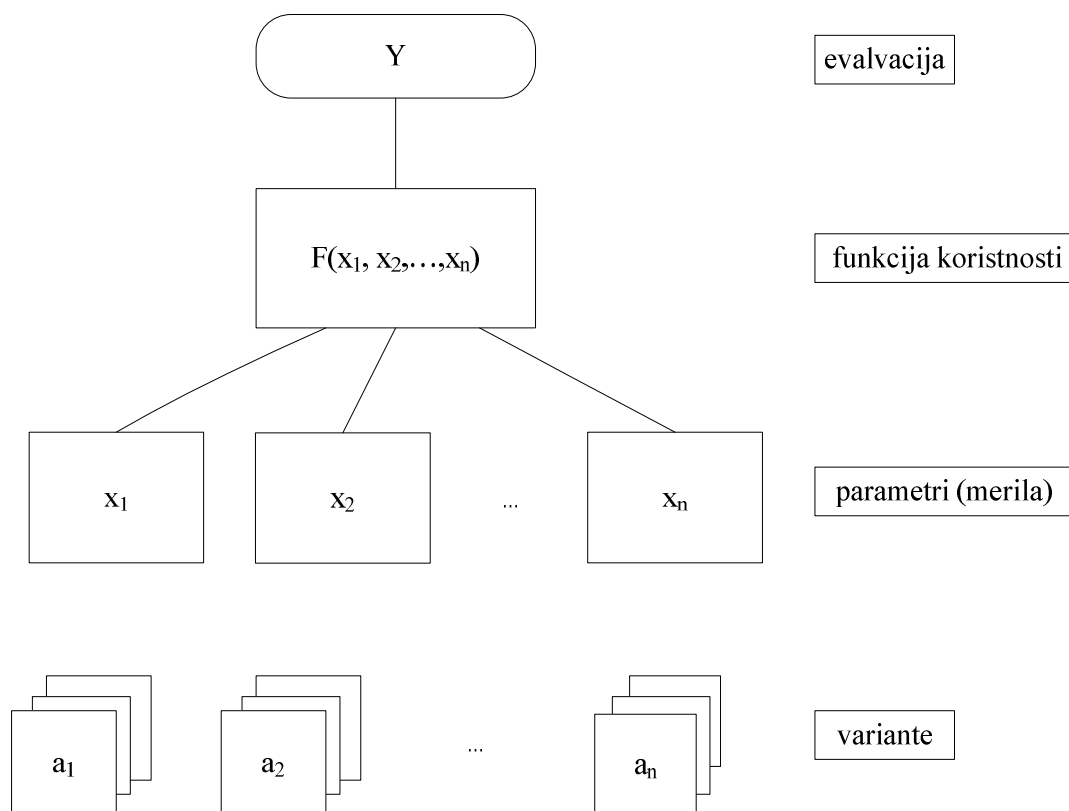
V realnem življenju redko nastopajo primeri, v katerih ocenjujemo variante le po eni lastnosti oziroma parametru. Kadar odločamo na osnovi različnih pogledov na variante, govorimo o večparametrskem odločanju. Srečamo odločitvene probleme z nekaj parametri pa vse do stotin parametrov pri kompleksnih odločitvenih situacijah (Bohanec in Rajkovič 1995, 428). Značilnost večparametrskega odločanja je, da hkrati spremljamo in ocenjujemo več kot le eno lastnost alternative (Bohanec 2006a, 83).

Večparametrsko odločanje temelji na razgradnji odločitvenega problema na manjše podprobleme. Variante razgradimo na posamezne parametre (merila, attribute) in jih ločeno ocenimo za vsak parameter. Končno oceno variante dobimo s postopkom združevanja (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 10). Z dekompozicijo problema na manjše enote (podprobleme) te lažje razumsko obvladujemo in opišemo.

Vrednotenje variant pri večparametrskem odločanju poteka na osnovi večparametrskega odločitvenega modela, ki je v splošnem sestavljen iz treh komponent (slika 5.1) (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 10):

- *parametri* X_i ; spremenljivke, ki ponazarjajo podprobleme odločitvenega problema, to je tiste dejavnike, ki opredeljujejo kakovost variant; parametri so med seboj hierarhično odvisni;
- *funkcija koristnosti* F je predpis, po katerem se vrednosti posameznih parametrov združujejo v spremenljivko Y , ki je bodisi končna koristnost ali koristnost podrejenih parametrov;
- *koristnost* Y ponazarja končno oceno ali koristnost variante; je rezultat združevanja vrednosti parametrov od spodaj navzgor v skladu z modelom.

Variante opišemo po osnovnih parametrih z vrednostmi a_i . Na osnovi teh vrednosti funkcija koristnosti določi končno oceno vsake variante. Varianta, ki dobi najvišjo oceno, je praviloma najboljša (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 11). Model omogoča večjo razumljivost izhodnih rezultatov, s čimer lažje utemeljujemo odločitev. Vendar pa končne odločitve nikakor ni mogoče prenesti na model, saj je naloga in odgovornost odločevalca, da stoji za sprejetimi odločitvami ne glede na to, kako so bile sprejete.

Slika 5.1 Večparametrski odločitveni model

Vir: Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 10.

Pri problemih, v katerih se srečamo z velikim številom parametrov ali variant, je navadno bolje, če uporabimo katerega izmed namenskih programov za večparametrsko odločanje. Ti imajo že vgrajena orodja, ki odločevalcu pomagajo pri opredelitvi parametrov, oblikovanju funkcij koristnosti in zajemanju podatkov o variantah. Vrednotenje variant dodatno podpirajo z vrsto koristnih pripomočkov za analizo dobljenih rezultatov (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 12).

5.3 Faze odločitvenega procesa

V procesu odločanja sistematično zbiramo in urejamo znanje, pri čemer poskušamo zbrati dovolj informacij za primerno odločitev, zmanjšati možnosti, da bi kaj spregledali, pospešiti in poceniti proces odločanja ter povečati kakovost odločitve. Odločitveni proces razdelimo na posamezne faze, v okviru katerih potekajo naslednje aktivnosti (Bohanec 2006a, 19):

- strukturiranje in razgradnja odločitvenega problema na manjše in lažje obvladljive podprobleme;
- analiza dostopne informacije o odločitvenem problemu, podatkov o alternativah ter analiza negotovosti in tveganja ob upoštevanju preferenc odločevalca;

- uporaba vseh teh informacij za optimalno ali vsaj čim boljše (»zadovoljivo«) doseganje ciljev odločanja.

5.3.1 Opredelitev problema

Ta faza je rezultat spoznanja, da je nastopil odločitveni problem, ki je dovolj težak, da ga je smiselno reševati na sistematičen in organiziran način. V tej fazi poskušamo definirati problem ter opredeliti cilje in zahteve. Oblikujemo odločitveno skupino, katere jedro sestavljajo odločevalci (t. i. lastniki problema): to so tisti, ki se morajo v končni fazi odločiti in so odgovorni za odločitev. Pri zahtevnejših problemih je priporočljivo v delo skupine vključiti tudi (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 13):

- *eksperte*, ki imajo poglobljeno znanje o dani problematiki in lahko svetujejo pri oblikovanju odločitvenega modela;
- *odločitvenega analitika – metodologa*, ki kot moderator vpliva na učinkovitost in usklajenost dela skupine ter skrbi za ustrezno metodološko in računalniško podporo odločanju;
- *druge predstavnike* tistih segmentov, na katere vpliva odločitev.

Z oblikovanjem odločitvene skupine, v katero so vključeni strokovnjaki z različnih področij, dosežemo, da je obravnavano problemsko področje pokrito v celoti. Tako razvit model bo nudil kar največ podpore tistim, ki ga v procesu odločanja potrebujejo.

5.3.2 Opredelitev meril

V tej fazi določimo merila, na osnovi katerih bomo ocenjevali variante, in zasnujemo strukturo odločitvenega modela. Posebej je pomembno, da pri tem ne spregledamo meril, ki bistveno vplivajo na odločitev (načelo polnosti). Nabor meril je poln, kadar dodajanje novih meril ne vpliva na rezultate vrednotenja alternativ. Praksa nam pokaže, da je težko dokazati, kdaj je nabor meril poln, vsekakor pa k temu pomembno prispeva dobro poznavanje odločitvenega problema. Pri oblikovanju modela poskušamo izpolniti tudi nekatere druge zahteve, ki jih je v praksi težko v celoti zadovoljiti, zelo dobro pa je, da se jih zavedamo. Zahteve so naslednje (Bohanec 2006a, 102–103):

- *neredundantnost*: v naboru meril modela naj ne bi bilo nepotrebnih meril, to je tistih, ki ne vplivajo na vrednotenje alternativ;
- *ortogonalnost*: merila naj bodo med seboj čim bolj neodvisna; vsak pomemben odločitveni dejavnik naj nastopa samo z enim merilom;

- *operativnost*: merila modela morajo biti izbrana tako, da jih je mogoče uporabiti v praksi, kar pomeni, da jih je mogoče razumljivo opredeliti oziroma pojasniti drugim udeležencem odločitvenega procesa.

Postopek identifikacije meril je do neke mere odvisen od uporabljene metodologije in poteka po naslednjih korakih (Bohanec in Rajkovič 1995, 430):

- *seznam meril*: sami ali med pogovorom v skupini oblikujemo nestrukturiran seznam meril, ki jih bomo upoštevali pri odločanju;
- *strukturiranje meril*: merila hierarhično uredimo, upoštevajoč medsebojne odvisnosti in vsebinske povezave; nepomembna merila in merila, ki so izražena z drugimi merili, zavrzemo in po potrebi oblikujemo nova – rezultat je drevo meril;
- *merske lestvice*: vsem merilom v drevesu določimo merske lestvice, to je zalogo vrednosti, ki jih lahko zavzamejo pri vrednotenju, ter morebitne druge lastnosti (npr. urejenost).

S tem pridobimo osnovo modela, ki ga je treba dopolniti še z odnosi med merili in njihovimi vrednostmi.

5.3.3 Definicija funkcij koristnosti

V tej fazi definiramo funkcije, ki opredeljujejo vpliv meril na nižji ravni na tiste, ki ležijo višje v drevesu, vse do korena drevesa, ki predstavlja končno oceno variant. Oblika funkcij in način njihovega zajemanja sta močno odvisna od uporabljene metode. Večinoma se uporabljajo preproste funkcije, kot so utežna vsota in razna povprečja, srečamo pa tudi zahtevnejše funkcije, ki pa so nekoliko zahtevnejše za praktično uporabo (funkcije zvezne logike, funkcije na osnovi Bayesovega pravila ...) (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 14).

5.3.4 Opis variant

Še preden lahko sploh opišemo variante, se srečamo s fazo njihove identifikacije. Do variant lahko pridemo na različne načine, pri vsem tem pa je bistveno, da nobena smiselna varianta ne ostane neopažena. Dobro poznavanje odločitvenega problema, poznavanje ciljev odločitve in lastnosti alternativ so nam v takšnem primeru vsekakor v pomoč. Kadar razvijamo večparametrne odločitvene modele, ki so načeloma neodvisni od posameznih variant, lahko variante definiramo šele potem, ko je model že razvit (Bohanec 2006a, 21).

Vsako varianto opišemo z vrednostmi osnovnih meril, to je tistih, ki ležijo na listih drevesa. Do tega opisa nas vodi bolj ali manj zahtevno proučevanje variant in zbiranje

podatkov o njih (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 14). V tej fazi izgradnje modela predstavimo tudi način ocenjevanja in način pridobivanja ocen (kadrovske evidence, dokazila, lastne izkušnje, intervju), pri čemer se moramo v kar največji meri izogibati subjektivni oceni.

5.3.5 Vrednotenje in analiza variant

Vrednotenje variant je postopek določanja končne ocene variant na osnovi njihovega opisa po osnovnih merilih. Ocenjevanje poteka od listov (osnovna merila) proti korenu drevesa (najvišje izpeljano merilo), vmesna vozlišča pa se izračunajo na podlagi funkcij koristnosti vsakega vozlišča posebej (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 14).

Varianta, ki dobi najvišjo oceno, je praviloma najboljša. Vendar pa na končno oceno vpliva mnogo dejavnikov in pri vsakem od njih lahko pride do napake. Zato moramo variante analizirati in poskusiti odgovoriti na naslednja vprašanja (prav tam):

- Kako je bila izračunana končna ocena – na osnovi katerih vrednosti meril in katerih funkcij? So vrednosti meril in uporabljene funkcije koristnosti ustrezne?
- Zakaj je končna ocena takšna, kot je? Je v skladu s pričakovanji ali odstopa in zakaj? Katera merila so najbolj prispevala k takšni oceni?
- Katere so bistvene prednosti in pomanjkljivosti posamezne variante?
- Kakšna je občutljivost odločitve: kako spremembe vrednosti meril vplivajo na končno oceno? Ali je mogoče variante izboljšati? Kako lahko to storimo? Katere spremembe povzročijo bistveno poslabšanje ocen variant?
- V čem se variante bistveno razlikujejo med seboj?

Šele z odgovori na ta vprašanja pridemo do celovite slike o variantah in s tem do boljše, bolj utemeljene in preverjene odločitve. Računalniška podporna orodja so pri tem praktično nepogrešljiva, saj imajo že vgrajene pripomočke, ki tovrstne analize bistveno olajšajo.

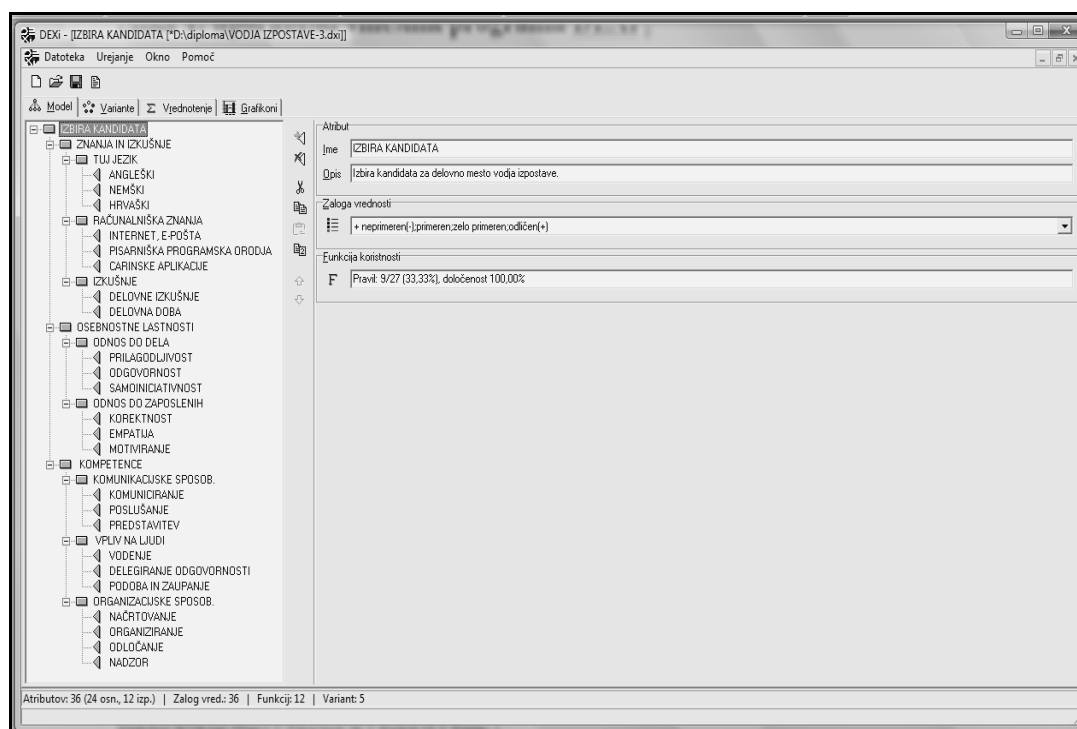
5.4 Program DEXi⁴

DEXi je računalniški program, razvit v sodelovanju med Univerzo v Mariboru, Fakulteto za organizacijske vede v Kranju in Inštitutom Jožef Štefan v Ljubljani. Programsko orodje DEXi temelji na lupini ekspertnega sistema za večparametrsko odločanje DEX (angl. Decision Expert). Gre za ekspertni sistem, ki ima že izdelan komunikacijski vmesnik in mehanizem sklepanja, nima pa problemske baze znanja. Naloga uporabnika je, da to bazo sam oblikuje. To nam omogoča hitro izdelavo

⁴ Program DEXi je dostopen na: <http://www-ai.ijs.si/MarkoBohanec/dexi.html>

konkretnega ekspertnega sistema, veliko prenosljivost med različnimi področji uporabe in veliko enostavnost, saj ne potrebujemo programerskih znanj. Pri gradnji modela nas vodi preprost uporabniški vmesnik (Bohanec 2006b, 34) (slika 5.2).

Slika 5.2 Uporabniški vmesnik programa DEXi



Nekatere lastnosti računalniškega programa DEXi so (Bohanec 2006b, 35):

- omogoča reševanje kompleksnih večparametrskih odločitvenih problemov;
- ima module za delo z bazo znanja: oblikovanje, preverjanje, spreminjanje;
- omogoča preverjanje konsistentnosti odločitvenih pravil;
- omogoča delo tudi z manjkajočimi podatki o variantah;
- ima vgrajene mehanizme, ki pomagajo graditi funkcije koristnosti;
- deluje v okolju Windows in je prosto dostopno za izobraževalne namene;
- omogoča grafične predstavitve rezultatov vrednotenja.

Program DEXi je sestavljen iz dveh delov. Prvi se ukvarja z zajemanjem znanja in izgradnjo baze znanja. V tem delu oblikujemo drevo meril in definiramo odločitvena pravila. Tako oblikovani model nam v drugem delu pomaga pri ocenjevanju in analizi alternativ. Ena od zanimivih možnosti programa DEXi je, da lahko ovrednoti alternative, ki so le deloma definirane in zanje niso poznani vsi vhodni podatki (Bohanec 2006a, 178).

6 IZGRADNJA VEČPARAMETRSKEGA ODLOČITVENEGA MODELA

6.1 Opredelitev problema

CI, ki delujejo v okviru CU, so zadolžene za neposredno izvajanje zakonodaje in predpisov na mejah in v notranjosti države. CI vodijo vodje izpostav, ki so neposredno odgovorni za delo izpostave direktorju CU, ta pa je za delo urada neposredno odgovoren generalnemu direktorju CURS. Direktor CU skupaj s svojimi pomočniki in kadrovske službe kadruje znotraj urada. Če hoče dosegati cilje, ki so postavljeni predenj in pred vse zaposlene, mora na ključne položaje postaviti strokovno usposobljene in kompetentne kandidate. Delovno mesto vodja CI BIP mejnega prehoda je prav gotovo eno izmed pomembnejših delovnih mest v okviru CU. Ker je v nekem CU več kandidatov, ki izpolnjujejo formalne pogoje za zasedbo takšnega delovnega mesta, nastopi problem izbire med njimi. Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v CURS opredeljuje predvsem formalne zahteve za zasedbo delovnega mesta, vendar pa nam praksa pokaže, da kandidati za uspešno delo potrebujejo veliko več. Problem se izkaže kot kompleksnejši, zato je smiselno pri njegovem reševanju uporabiti bolj sistematičen pristop. Zaradi velikega števila meril, ki vplivajo na izbiro kandidatov, lahko uporabimo katerega izmed programov za večparametrsko odločanje, s pomočjo katerega izdelamo odločitveni model. Uporabili smo program DEXi.

6.2 Opredelitev meril

Kriteriji so merila, na osnovi katerih vrednotimo, presojava in izbiramo alternative glede na cilje odločevalca (Bohanec 2006a, 15).

Merila smo določili na podlagi študija strokovne literature s področja upravljanja ljudi pri delu, sistemizacije delovnega mesta, opisa del in nalog delovnega mesta ter anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni v CURS. Pri izbiri meril smo poskušali slediti načelom, ki jih navaja Bohanec (2006a, 102–103) kot pomembne. Ta načela so polnost, neredundantnost, medsebojna neodvisnost in operativnost meril. Izbira meril je odvisna od odločitvenega problema in od ljudi, ki se odločajo, njihovega poznavanja problemskega področja, subjektivne ocene in še od marsičesa drugega, zato lahko trdimo, da »pravega« modela za dani problem ni.

6.3 Seznam in strukturiranje meril

Za ugotavljanje primernosti kandidatov za zasedbo delovnega mesta smo izbrali 24 osnovnih in 12 izpeljanih meril. Osnovna so tista, ki nimajo podrednih meril, v strukturi nastopajo kot končna vozlišča in predstavljajo vhodna merila modela vrednotenja. Izpeljana so nadredna in nastopajo kot notranja vozlišča strukture. Najvišje izpeljano

merilo (koren strukture) je glavno izhodno merilo modela in predstavlja končno oceno alternativ. V našem primeru je to merilo izbira kandidata.

Število meril se je skozi proces izbire zaradi kompleksnosti problema vseskozi spreminjalo. Merila so strukturirana v večparametrsko odločitveno drevo, kjer je vsako merilo določeno z nazivom, daljšim opisom in zalogo vrednosti (slika 6.1).

Slika 6.1 Drevo kriterijev v programu DEXi

Kriterij	Opis
IZBIRA KANDIDATA	Izbira kandidata za delovno mesto vodja izpostave.
ZNANJA IN IZKUŠNJE	Formalna in neformalna znanja ter izkušnje kandidata
TUJ JEZIK	Znanje tujih jezikov
ANGLEŠKI	Nivo znanja angleškega jezika.
NEMŠKI	Nivo znanja nemškega jezika.
HRVAŠKI	Nivo znanja hrvaškega jezika.
RAČUNALNIŠKA ZNANJA	Znanja pridobljena za delo z računalnikom
INTERNET, E-POŠTA	Poznavanje in uporaba programov za internet in e-pošto
PISARNIŠKA PROGRAMSKA ORODJA	Poznavanje in uporaba pisarniških programskih orodij
CARINSKE APLIKACIJE	Poznavanje in uporaba carinskih aplikacij
IZKUŠNJE	Kandidatove delovne izkušnje in delovna doba v carinski službi
DELOVNE IZKUŠNJE	Delovne izkušnje na podobnih (vodilnih) delovnih mestih
DELOVNA DOBA	Kandidatova delovna doba v carinski službi
OSEBNOSTNE LASTNOSTI	Osebnostne lastnosti kandidata
ODNOS DO DELA	Kandidatove osebnostne lastnosti, ki vplivajo na odnos do dela.
PRILAGODLJIVOST	Sposobnost prilagajati se spremenljivim razmeram, delovnim nalogam.
ODGOVORNOST	Sposobnost izpolnjevati svoje zadolžitve in zanje sprejemati posledice
SAMOINICIATIVNOST	Izvajati delovne naloge na lastno pobudo.
ODNOS DO ZAPOSLENIH	Kandidatove osebnostne lastnosti, ki vplivajo na odnos do zaposlenih.
KOREKTNOST	Sposobnost enako obravnavati vse sodelavce in stranke.
EMPATIJA	Sposobnost živeti se v položaj drugega
MOTIVIRANJE	Sposobnost navdušiti sodelavce za doseganje ciljev.
KOMPETENCE	Vodstvene kompetence kandidata
KOMUNIKACIJSKE SPOSOB.	Komunikacijske sposobnosti kandidata
KOMUNICIRANJE	Verbalna, neverbalna in pisna komunikacija kandidata.
POSLUŠANJE	Kandidatova sposobnost sprejemati tuja verbalna sporočila.
PREDSTAVITEV	Sposobnost kandidata pripraviti in izvesti kakovostno predstavitev.
VPLIV NA LJUDI	Sposobnosti kandidata vplivati na ljudi
VODENJE	Vodenje sodelavcev pri opravljanju njihovih delovnih nalog
DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI	Prenos pooblastil na primerne sodelavce
PODOBA IN ZAUPANJE	Izžarevati pozitivno držo in vzbuditi zaupanje pri sodelavcih
ORGANIZACIJSKE SPOSOB.	Organizacijske sposobnosti kandidata
NAČRTOVANJE	Začrtati potek delovanja za doseganje ciljev
ORGANIZIRANJE	Določati vire za izpolnitev plana
ODLOČANJE	Zavestna izbira najboljše alternative izmed dveh ali več možnih
NADZOR	Zagotavljanje sledenja planu in doseganje zastavljenih ciljev

Strukturiranje modela je potekalo od zgoraj navzdol (Bohanec 2006a, 106), kar pomeni, da začnemo s končno oceno alternativ, ki jo po načelu »deli in vladaj« postopno delimo na podredna merila na vse nižjih ravneh strukture. Delitev končamo, ko pridemo do dovolj preprostih in merljivih oziroma operativnih osnovnih meril. Upoštevali smo omejitve za program DEXI, ki pravi, naj nobeno izpeljano merilo ne bi imelo več kot štiri podredna merila; še bolje je, če ima le dva ali tri (Bohanec 2006a, 126). S tem se izognemo množici kombinacij, ki nastopijo, ko določamo funkcije koristnosti.

Za najvišje izpeljano merilo (koren strukture), ki je v našem primeru izbira kandidata, smo opredelili tri najpomembnejša merila, ki so:

- znanja in izkušnje,
- osebnostne lastnosti in

- kompetence.

Sledi opis osnovnih in izpeljanih meril, kjer smo merila opredeliti tako s teoretičnega kot tudi z vidika praktične uporabnosti v carinski službi za obravnavano delovno mesto.

6.3.1 Znanja in izkušnje

Belčič (2002, 102–112) navaja, da je znanje nedvomno izjemno pomembna lastnost za zasedbo večine delovnih mest. Govorimo o strokovnem znanju, ki ga sestavljajo javno veljavna izobrazba ter funkcionalna in specialna znanja. Pri javno veljavni izobrazbi ločimo dve dimenziji: vertikalno, ki kaže raven (nivo, stopnjo) znanja, ter horizontalno, ki kaže vrsto (smer) znanja. Običajno sta za delovno mesto določeni obe dimenziji. Vendar pa je za številna delovna mesta premalo, če pogoj glede znanja opredelimo le z javno veljavno izobrazbo. Določiti je treba še različna specialna in funkcionalna znanja ter spretnosti, pridobljena formalno ali neformalno (znanje jezika, licenca, računalniška znanja ...).

Delovne izkušnje se določijo s trajanjem, običajno v letih ali mesecih, ter z opredelitvijo vsebine, pri čemer je lahko vsebina določena natančno ali bolj ohlapno. Navadno delodajalci uporabijo formulacijo »ustrezne« ali »podobne« delovne izkušnje, s čimer sprostijo preveliko togost, ki bi utegnila odvrčati sicer primerne oz. odlične kandidate (Belčič 2002, 112).

Merilo znanja in izkušnje smo razdelili v podredna merila:

- tuj jezik;
- računalniška znanja;
- izkušnje.

Tuj jezik

Znanje tujih jezikov je v današnji družbi, ko se vse bolj brišejo državne in gospodarske meje, postalo nujno in samoumevno. Potreba po sporazumevanju v tujem jeziku je prisotna v situaciji občasnega stika z govornici tega jezika zaradi političnega, ekonomskega, poslovnega, znanstvenega ali kulturnega sodelovanja.

Štrukelj (v Grosman 1994, 58) navaja, da izraz tuji jezik ni mogoče enoznačno opredeliti, saj je za posameznega govornca tuj vsak jezik, ki zanj ni materni. Med »nematernimi« jeziki obstaja hierarhija v stopnji njihove »tujosti«, ki je neposredno povezana s funkcijo, ki jo posamezen jezik opravlja v določenem socialnem okolju (Quirk in Widdowson 1985, po Grosman 1994, 58). Tujega jezika, ki je prisoten v socialnem okolju (srbohrvaški jezik, italijanščina) in ga govornici kot drugi jezik usvojijo

istočasno z maternim jezikom, običajno ne obravnavamo kot »tuj« jezik v pravem smislu besede.

Posameznik si pridobi znanje tujega jezika na zelo različne načine. Znanje tujega jezika dokazuje s potrdili o zaključku formalnega izobraževanja, potrdili o opravljenih tečajih tujega jezika ali s praktičnim preverjanjem znanja. Javno veljavni jezikovni programi v Sloveniji ponujajo učenje tujih jezikov na osnovni in višji ravni.

Z uspešno opravljenim izpitom na osnovni ravni kandidat dokaže, da obvlada osnove tujega jezika, ki mu omogočajo, da (Morel 2004, 17):

- se primerno jezikovno znajde v vsakdanjih položajih;
- razume bistvene in pomembne ali zanimive informacije v manj zahtevnih avtentičnih pismih in govorjenih besedilih;
- razume sogovornike in sodeluje v pogovoru o temah iz vsakdanjega življenja;
- napiše osebno in poluradno pismo ter preprostejše sestavke.

Znanje na osnovni ravni zadostuje za opravljanje poklicev, ki imajo v sistemizaciji opredeljeno pasivno znanje tujega jezika. Po lestvici Sveta Evrope⁵ se slovensko potrdilo o opravljenem izpitu na osnovni ravni uvršča na raven A2.

Z uspešno opravljenim izpitom na višji ravni kandidat dokaže, da obvlada osnove tujega jezika, ki mu omogočajo, da:

- se dobro jezikovno znajde v najrazličnejših vsakdanjih položajih;
- dobro razume avtentična pisma in govorjena splošna informativna in poljudna besedila različnih vrst;
- dobro razume sogovornike in pripomore k poteku pogovora o temah iz vsakdanjega življenja;
- v različnih oblikah pisnega sporočanja izrazi svoje mnenje in ga podpre z utemeljitvami.

Potrdilo o znanju tujega jezika na višji ravni ustreza tudi takrat, ko je treba predložiti potrdilo o aktivnem znanju tujega jezika. Po lestvici Sveta Evrope se potrdilo uvršča na raven B2.

Merilo tuj jezik smo v diplomski nalogi razdelili na tri osnovna merila: angleški, nemški in hrvaški jezik.

Angleški jezik je najpomembnejši in najbolj razširjen svetovni jezik, brez katerega si ne moremo predstavljati potovanja v tujino, sodobnega poslovanja, izobraževanja in raziskovanja. Veliko zanimanje za učenje angleščine v svetu izhaja iz spoznanja o

⁵ Evropska referenčna lestvica, ki jo je sprejel Svet Evrope, obsega šest ravni znanja tujih jezikov in je postala uradno merilo znanja tujih jezikov v EU.

neizogibni nuji po mednarodni povezanosti s pomočjo mednarodnih komunikacij, brez katerih si ne moremo več predstavljati prihodnosti našega planeta (Grosman 1994, 110). Vedno več delodajalcev kot pogoj za zasedbo delovnega mesta zahteva znanje angleškega jezika na visoki ravni, zato je za posameznika koristno, če si pridobi katerega izmed mednarodno priznanih certifikatov, ki to znanje potrjujejo.

V Aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v CURS je za delovno mesto vodja CI kot pogoj za zasedbo delovnega mesta navedeno pasivno znanje tujega jezika. Izpolnjevanje tega pogoja posameznik dokazuje s potrdilom (diploma, spričevalo) o zaključku formalnega izobraževanja, vendar menimo, da se je z vstopom Slovenije v EU pokazala potreba po aktivnem znanju angleškega jezika.

Vodja CI komunicira pri svojem delu tudi s tujimi strankami (pravne in fizične osebe) in znanje angleščine je predpogoj za učinkovito reševanje carinskih postopkov. Udeležba vodilnih delavcev na različnih mednarodnih seminarjih in delovnih obiskih tujih carinskih administracij prav tako zahteva od posameznika visoko stopnjo znanja angleškega jezika. Tudi proces stalnega izobraževanja na strokovnem področju je povezan z znanjem angleškega jezika. Pri izgradnji večparametrskega odločitvenega modela nas zanima, kakšna je stopnja znanja angleščine posameznega kandidata.

Nemški jezik ima zaradi bližine tega govornega območja (Avstrija) in pomena Nemčije kot gospodarske velesile veliko težo v našem poslovnem prostoru. Čeprav nemščina ni tako razširjena na našem območju kot angleščina, pa kljub temu obstajajo možnosti za učenje tega jezika že od osnovne šole naprej.

Praktična uporaba znanja nemškega jezika v carinski službi dobi svoj pomen v reševanju carinskih postopkov s strankami s tega govornega območja. Predvsem vodje CI cestnih mejnih prehodov (Jelšane, Gruškovje, Obrežje) imajo pri svojem delu opraviti z nemško govorečimi strankami. Pri izgradnji večparametrskega odločitvenega modela nas zanima stopnja znanja nemščine posameznega kandidata.

Hrvaški jezik oziroma srbohrvaški jezik kot tuj jezik nam je kot eden izmed jezikov v nekdanji skupni državi nekoliko bliže, kar pa še ne pomeni, da ga vsak posameznik tudi obvlada.

Znanje hrvaškega jezika v carinski službi olajša neposredno komuniciranje zaposlenih v carinskih postopkih s strankami na slovensko-hrvaški meji (večina potnikov je s tega govornega območja), pa tudi sodelovanje z obmejnimi organi sosednje države. Znanje hrvaškega jezika je uporabno na mejnih prehodih s Hrvaško (Obrežje, Gruškovje, Jelšane ...). Pri izgradnji večparametrskega odločitvenega modela nas zanima stopnja znanja hrvaškega jezika posameznega kandidata.

Računalniška znanja

CURS je v strategiji razvoja carinske službe do leta 2010 kot eno izmed prednostnih nalog pri svojem delovanju izpostavil tudi uporabo informacijske tehnologije in širitev elektronskega poslovanja. Takšen način poslovanja zahteva od vsakega zaposlenega, da pozna in zna uporabljati določene namenske računalniške programe, ki jih uporablja pri svojem delu. Merilo računalniška znanja smo v diplomski nalogi razdelili na osnovna merila: internet in elektronska pošta, pisarniška programska orodja in carinske aplikacije.

Internet in elektronska pošta – Internet ljudje običajno enačijo s svetovnim spletom, kar pa ni enako. Internet je največje prostrano omrežje računalnikov po svetu, ki združuje na sto tisoče krajevnih omrežij in strežnikov ter na milijone osebnih računalnikov in delovnih postaj. Internet temelji na omrežnem modelu odjemalec–strežnik. Najbolj znane storitve interneta so (Pahor 2002, 173):

- svetovni splet – večpredstavne storitve za prenos informacij;
- elektronska pošta – izmenjava elektronskih sporočil med uporabniki;
- prenos podatkov, datotek;
- internetni pogovor.

Splet je najbolj razširjena in zato najpomembnejša storitev interneta. Zagotavlja izmenjavo večpredstavnih informacij, ki obsegajo besedilo, podobe, zvok, videoposnetke in datoteke najrazličnejših namenskih programov.

Elektronska pošta je sistem za izmenjevanje sporočil med uporabniki računalnikov, povezanih v omrežje oziroma internet. Sporočila so elektronski dokumenti, ki jim lahko prilagamo datoteke poljubne vrste. Glavne prednosti elektronske pošte pred klasično so naslednje (Kostrevec 2006, 79):

- e-pošta je mnogo hitrejša (takojšnja);
- e-pošta je cenejša;
- e-pismu lahko priložite datoteke poljubnih vrst;
- e-pisma so digitalna – pripravljena za obdelavo v računalniku;
- e-pošta spodbuja izmenjavo sporočil;
- e-pošta je pripravljena za arhiviranje – za poznejše preiskovanje in ponovno uporabo.

Poznavanje interneta in e-pošte je v carinski službi zelo pomembno. Splet omogoča dostop do različnih virov informacij, ki jih zaposleni potrebujejo v carinskih postopkih (vrednost blaga, poreklo blaga ...); pri uporabi intraneta carinski delavec dostopa do internih dokumentov carinske službe (navodila, pojasnila ...); preko e-pošte poteka

komunikacija znotraj carinske službe in tudi z gospodarskimi subjekti in tujimi carinskimi administracijami. Poznavanje in uporaba programov za internet in e-pošto je tisto, kar pri posameznem kandidatu iščemo.

Pisarniška programska orodja so tisti namenski programi, ki uporabniku služijo kot orodje pri njegovih pisarniških opravilih. Med takšne programe uvrščamo urejevalnike besedil, programe za delo s preglednicami, predstavitvene programe, programe za upravljanje z zbirnimi podatki in še bi lahko naštevali. Microsoft Office je najbolj znan paket pisarniških programov, ki je zaradi svoje razširjenosti med uporabniki postal že skoraj standard na tem področju. Najpogosteje uporabljeni programi iz paketa MS Office so:

- MS Word je urejevalnik besedila, ki omogoča obdelovanje dokumentov z besedilom (urejanje besedila) ter njihovo sestavljanje, urejanje, popravljanje, oblikovanje, shranjevanje in tiskanje. Besedilo v dokumentu je treba oblikovati tako, da ima dokument čim večjo sporočilno vrednost za tistega, ki mu je namenjen. Znati je treba razporediti besedilo po prostoru, ga primerno oblikovati, po potrebi podatke predstaviti v obliki tabel ipd. Zahtevnejši dokumenti, kot so navodila za delo, organizacijski predpisi ... zahtevajo tudi poznavanje slogov, poglavij, predlog in polj.
- MS Excel je program za delo s preglednicami. Osnova je obdelovanje podatkov v tabelah, sestavljenih iz celic v vrsticah oziroma stolpcih. Omogoča prikazovanje podatkov v tabelarični in grafični obliki. Največja moč programov za delo s preglednicami je manipulacija s podatki, torej uporaba formul. Uporabnik lahko podatke ureja (sortira), izpisuje (filtrira) po določenih zahtevah, izračunava delne vsote po različnih merilih, izvaja izračune na podatkih, ki ustrezajo določenemu pogoju (IF stavki) in še bi lahko naštevali. Vse to mu omogoča, da na podlagi urejenosti in preglednosti podatkov lažje sprejme kakršno koli odločitev.
- MS PowerPoint je predstavitveni program. Predstavitev je sestavljena iz prosojnic, na katere uporabnik postavlja različne vrste objektov (besedilne, grafične, elemente drugih aplikacij), pomaga si lahko tudi z različnimi multimedijskimi učinki (barvnimi, filmskimi, glasovnimi), ki predstavitev še popestrijo. Predstavitev se običajno izvaja prek računalnika. V carinski službi je program uporaben pri internem izobraževanju zaposlenih.

Od kandidata za delovno mesto vodja CI zahtevamo, da poleg poznavanja programskih orodij zna navedena orodja tudi uporabljati pri reševanju problemov, ki jih predenj postavlja vsakdanje delo.

Carinske aplikacije so osnovno orodje, ki ga zaposleni v carinski službi dnevno uporabljajo pri svojem delu. Carinske aplikacije omogočajo knjiženje carinskih dokumentov, njihovo pregledovanje, dostop do potrebnih informacij itd. Izbira aplikacije je odvisna od trenutne naloge, ki jo zaposleni izvaja. Vodja CI je tisti, ki mora delo z aplikacijami obvladati kar v največji meri. Na ta način bo lahko učinkovito nadziral pravilnost izvajanja carinskih postopkov zaposlenih in jim nudil ustrezno pomoč pri morebitnih težavah. Carinski delavci pri svojem delu najpogosteje uporabljajo naslednje carinske aplikacije:

- CIS ali carinski informacijski sistem je aplikacija, ki je namenjena evidentiranju dogodkov pri izvajanju carinskih postopkov. Preko različnih vrst kontrolnikov se v aplikacijo knjižijo dokumenti, ki spremljajo blago pri vstopu in izstopu iz EU.
- NCTS (angl. New Computerised Transit System) je računalniško podprt tranzitni postopek, ki omogoča kontroliran pretok blaga po državah EU in tretjih državah, ki so podpisnice sporazuma o skupnostnem tranzitnem postopku. Postopek omogoča komunikacijo med carinskimi administracijami in poslovnimi subjekti v vseh državah, ki ga uporabljajo.
- SIAES ali slovenski avtomatiziran izvozni sistem je namenjen izvozu blaga iz EU. Omogoča komunikacijo med CU in podpira način posodobljenega poslovanja (e-poslovanje) med poslovnimi subjekti in CURS.
- MEJA je aplikacija, ki se uporablja na mejnih prehodih v potniškem prometu. Omogoča evidentiranje podatkov iz obrazcev DDV-VP, o prijavah/neprijavah prenosa gotovine, obračun uvoznih dajatev, obračun izdaje posebnih dovolilnic, obračun mandatnih kazni in še nekatere druge evidence.
- TARIC (franc. TARif Integre de la Communauté) ali integrirana tarifa skupnosti je pripomoček, ki prikazuje nomenklaturo s carinskimi stopnjami, ki se uporabljajo, kakor tudi večino ukrepov trgovinske politike, ki se nanašajo na določeno vrsto blaga. Je baza podatkov, iz katere pridobivamo podatke o vrstah blaga in pogojih za uvoz ali izvoz.

Izkušnje

Merilo izkušnje smo razdelili na osnovni merili:

- delovne izkušnje in
- delovna doba.

Delovne izkušnje – Treven (1998, 205–207) navaja, da k razvoju zaposlenih zelo pripomorejo njihove delovne izkušnje. V procesu razvoja zaposlenih lahko organizacija delovne izkušnje krepi na različne načine. Naj navedemo nekatere:

- *razširitev dela*: zaposleni sprejemajo nove izzive ali odgovornosti, ki so povezane z različnimi dejavnostmi, kot sočasne naloge pri določenem projektu ali sprejem druge vloge v projektne timu;
- *kroženje*: zaposleni sprejemajo vrsto nalog z različnih funkcijskih področij organizacije ali različne vrste dela v okviru določenega funkcijskega področja ali oddelka (Wexley in Latham 1991, po Treven 1998, 206);
- *premestitev*: zaposleni prejme drugačno nalogo v primerjavi s tisto, ki jo je opravljal doslej, s podobnimi odgovornostmi;
- *napredovanje*: je povezano s premestitvijo zaposlenega na višje delovno mesto, na katerem bo opravljal delo, ki prinaša več izzivov ter večjo stopnjo samostojnosti in odgovornosti;
- *premestitev navzdol*: zaposleni je premeščen na nižje delovno mesto, kjer ima manj samostojnosti in odgovornosti, kot jih je imel doslej.

Delovne izkušnje so delovna doba na delovnem mestu, za katero se zahteva ista stopnja izobrazbe, in čas pripravništva v isti stopnji izobrazbe ne glede na to, ali je bilo delovno razmerje sklenjeno oziroma pripravništvo opravljeno pri istem ali pri drugem delodajalcu. Za delovne izkušnje se štejejo tudi delovne izkušnje, ki jih je javni uslužbenec pridobil z opravljanjem del na delovnem mestu, za katero se zahteva za eno stopnjo nižja izobrazba, razen pripravništva v eno stopnjo nižji izobrazbi. Kot delovne izkušnje se upošteva tudi delo na enaki stopnji zahtevnosti, kot je delovno mesto, za katero oseba kandidira. Delovne izkušnje se dokazujejo z verodostojnimi listinami, iz katerih sta razvidna čas opravljanja dela in stopnja izobrazbe (ZJU–UPB3, 6. člen).

V diplomski nalogi nas zanimajo delovne izkušnje kandidata, ki si jih je pridobil na delovnem mestu, ki je po svoji zahtevnosti delovnih nalog in odgovornosti podobno delovnemu mestu, za katerega kandidira. Na ta način zadovoljimo zakonski pogoj za zasedbo delovnega mesta (zahtevane delovne izkušnje) in hkrati od kandidata pričakujemo izkušnje pri vodenju organizacijske enote.

Delovna doba – Zakon o javnih uslužbencih (ZJU–UPB3, 6. člen) razlikuje med delovno dobo in službeno dobo posameznika:

- delovna doba je doba v delovnem razmerju;
- službena doba je delovna doba v statusu javnega uslužbenca v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti.

Delovna doba torej teče ves čas, ko je posameznik v delovnem razmerju, medtem ko je službena doba čas, ko ima posameznik status javnega uslužbenca. Za potrebe diplomske naloge nas zanima službena doba oziroma, natančneje, službena doba kandidata v carinski službi. Na podlagi službene dobe kandidata v carinski službi lahko predpostavimo, da je kandidat seznanjen s problematiko službe.

6.3.2 Osebnostne lastnosti

Lastnosti posameznika, po katerih se razlikuje od drugih, imenujemo osebnostne lastnosti. Musek (1977, 110) navaja, da so osebnostne lastnosti razmeroma trajne in značilne enote osebnostnega delovanja. Število osebnostnih lastnosti je praktično neskončno in je odvisno od tega, kako opazujemo in primerjamo ljudi med seboj.

Človekovo osebnost lahko razdelimo v tri skupine lastnosti (Lipičnik in Možina 1993, 20):

- *temperament* zajema predvsem značilne načine človekovega vedenja in čustvovanja;
- *značaj* so predvsem tiste človekove lastnosti, ki se nanašajo na človekovo moralno delovanje;
- *sposobnosti* so tiste osebnostne lastnosti, ki kažejo, koliko je človek učinkovit in uspešen pri opravljanju določenega dela.

Poznavanje osebnostnih lastnosti je zlasti pomembno pri odkrivanju potenciala posameznika za vodilne vloge in pri oblikovanju delovnih timov na osnovi čim večje raznolikosti umskega potenciala članov. S posebnimi metodami je mogoče združevati posameznike glede na njihove raznolike umske značilnosti v visoko zmogljive time in odkrivati posameznike, ki imajo značilnosti uspešnih vodilnih osebnosti (Mayer idr. 2001, 55).

V diplomskem delu smo razdelili osebnostne lastnosti na:

- osebnostne lastnosti, ki vplivajo na posameznikov *odnos do dela*;
- osebnostne lastnosti, ki vplivajo na posameznikov *odnos do zaposlenih*.

Osebnostne lastnosti, ki vplivajo na posameznikov odnos do dela

To so tiste osebnostne lastnosti kandidata, ki opredeljujejo njegov odnos do dela oziroma do delovnih nalog, ki so postavljene pred njim. V to skupino smo uvrstili osebnostne lastnosti: prilagodljivost, odgovornost in samoiniciativnost.

Prilagodljivost je osebnostna lastnost kandidata, ki vpliva na njegov odnos do dela in se izraža kot sposobnost prilagajati se spremenljivim razmeram na delovnem področju in posledično tudi novim delovnim nalogam. Hiter razvoj na vseh področjih

človekovega življenja ne postavlja več vprašanja, ali se bo organizacija spreminjala, temveč zgolj, kdaj in kako se bo spreminjala. Ljudje običajno čutijo odpor do sprememb, ki izhaja iz ustaljenih in utečenih navad, ki so jim zagotavljale varnost, stabilnost in predvidljivost, ter pričakujejo, da bo tako tudi v prihodnje. Vendar pa je organizacija, ki se ne bo spreminjala, obsojena na propad.

Razvoj carinske službe od osamosvojitve Slovenije naprej zaznamujejo zelo velike in hitre spremembe. Te so plod strateške usmeritve razvoja carine, sprememb v poslovnem okolju, prilagajanja predpisom EU, pa tudi težnje k poslovni odličnosti službe. Največje spremembe se dogajajo na področju informacijske tehnologije, saj je vse manj papirnega poslovanja, vse bolj pa prihajajo v ospredje različne oblike e-poslovanja. Le posameznik, ki se je sposoben prilagajati takšnemu okolju, bo svoje naloge še naprej opravljal v skladu s pričakovanji.

Odgovornost je osebnostna lastnost kandidata, ki kaže njegovo sposobnost, da izpolnjuje svoje zadolžitve in zanje sprejema posledice. Med drugim odgovornost zajema tudi skrb za rezultate dela, skrb za lastno ravnanje in ravnanje sodelavcev ter sankcioniranje. Organizacija usmerja vedenje posameznika tako, da formalno definira dejavnost, ki jo od njega zahteva, odgovornost pa mora sankcije na določen način povezovati s pričakovanim vedenjem (Možina 1994, 102).

Etični kodeks⁶ (CURS 2000) zaposlenih v carinski službi opredeljuje odgovornost carinskega delavca kot dolžnost varovati zaupane mu podatke in informacije, s katerimi pride v stik pri opravljanju svojega dela, in se zavedati posledic svojega dejanja. Vede se tako, da s svojim doslednim in odgovornim odnosom do dela vzdržuje in krepi ugled carinske službe.

Vodja CI je za svoje delo in delo svojih podrejenih neposredno odgovoren direktorju CU. Pri svojem delu mora spoštovati zakonodajo, neodgovornost svojih podrejenih pa ustrezno sankcionirati. Pomembno je, da vodja odgovornosti ne občuti kot prisile in jo sprejema spontano ter je ne prelaga na druge.

Samoiniciativnost kot še ena od osebnostnih lastnosti kandidata kaže na njegovo sposobnost izvajanja delovnih nalog na lastno pobudo.

Značilnost vsake državne administracije je, da je toga in preveč formalna. V takšnem birokratskem sistemu, kjer so predpisana natančna in številna pravila, ki določajo vedenje in ravnanje državnih uslužbencev, je le malo prostora za samoiniciativnost posameznika. Vodja pa je kljub temu zaradi svojega položaja in moči, ki iz tega položaja izhaja, tisti, ki lahko na podlagi strokovne usposobljenosti in

⁶ Z etičnim kodeksom zaposlenih v carinski službi so sprejeta osnovna načela etičnega obnašanja in začrtane temeljne etične vrednote službe, ki so jih dolžni upoštevati in izvajati vsi zaposleni ter tako prispevati k ugledu in veljavi carine v Republiki Sloveniji in v svetu.

kompetenc izvaja določene spremembe. Racionalizacija carinskih postopkov, interna izobraževanja sodelavcev, odnos do podrejenih, analiziranje tveganja so le nekatera področja, kjer je moč pokazati določeno mero samoiniciativnosti.

Osebnostne lastnosti, ki vplivajo na posameznikov odnos do zaposlenih

To so tiste osebnostne lastnosti kandidata, ki definirajo njegov odnos do zaposlenih. V času, ko vse bolj izpostavljam pomen človeškega kapitala, so zelo pomemben segment delovanja vsake organizacije odnosi med zaposlenimi. Vodja je prvi med enakimi, ki lahko kar največ pripomore k zdravim odnosom v organizaciji. V to skupino smo uvrstili osebnostne lastnosti: korektnost, empatija in motiviranje.

Korektnost – Etični kodeks⁷ zaposlenih v carinski službi opredeljuje korektnost carinskega delavca v odnosu do strank in navaja, da carinski delavec še posebej skrbi za ustrezno in dosledno uporabo zakonov in drugih predpisov ter navodil in pojasnil carinske službe. Pri tem je zlasti pozoren na nepristranskost pri izvajanju predpisov.

V tem kontekstu lahko omenimo še načelo poštenosti in nepristranskosti, ki pravi, da je carinski delavec pri svojem delu dolžan spoštovati predpise, ugotavljati zgolj objektivna dejstva in se izogibati zlonamernosti. Pri svojem ravnanju je pravičen in še posebej pozoren na nepristransko izpeljavo postopkov pri vsaki stranki. Izogiba se sprejemanju daril ter vsem drugim dejanjem in okoliščinam, ki bi ga kakor koli spravljale v podrejen položaj.

Z načelom korektnosti ter poštenosti in nepristranskosti smo opredelili posameznikov odnos do strank v postopku. Poštenost (korektnost) do zaposlenih pa je etično ravnanje, ki je jedro odnosnega obnašanja vsakega vodje. Sodelavci cenijo odkritost in zanesljivost vodje ter obsojajo manipulacijo. Pogoj za uspešnega vodjo je dober človek. Iz tega izhaja njegova osebnostna in strokovna avtoriteta (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 188). Korektnost je lastnost značaja vodje, ki vzbuja zaupanje sodelavcev, da so naloge pravično razdeljene in ocene delovne uspešnosti objektivne. Povsem človeško je, da se vsak posameznik z nekaterimi ljudmi bolje ujame kot z drugimi. Kljub temu mora vodja do podrejenih, nadrejenih ali strank v postopku ohraniti korekten odnos, ne glede na to, ali mu je oseba všeč ali ne. V večparametrskem odločitvenem modelu smo opredelili osebnostno lastnost korektnost kot sposobnost kandidata, da enako obravnava vse sodelavce in stranke v carinskem postopku.

Empatija – Medosebni odnosi so sestavni del življenja vsakega posameznika na vseh področjih njegovega delovanja. Ljudje smo si med seboj različni in se med seboj razlikujemo že glede na željo po socializaciji z drugimi ljudmi. Vendar pa se stikom z drugimi skoraj da ni mogoče izogniti. Ljudje imamo različne sposobnosti, načine

⁷ Etični kodeks je dostopen na <http://www.carina.gov.si>

ustvarjanja in vzdrževanja medosebnih odnosov, kar lahko krajše poimenujemo medosebne kompetence. V tem kontekstu se srečamo tudi s pojmom empatija. Empatija je tista, ki nam omogoča razumevanje posameznika, s katerim želimo ustvariti ali vzdrževati nek odnos. Šele ko se resnično poistovetimo z drugim in ga dejansko razumemo, lahko razumemo tudi njegova dejanja.

V večparametrskem odločitvenem modelu smo opredelili osebnostno lastnost empatija kot sposobnost kandidata vživeti se v položaj drugega, kar je v skladu z definicijo, ki jo navaja Nastran Ule (2000, 240), da je empatija racionalno in čustveno dogajanje, ki temelji na sposobnosti postavljanja v položaj drugega in vživljanje v drugega. Lužar-Nešovič (2006, 49) trdi na podlagi lastne raziskave, da posameznik z višjo stopnjo empatije lažje razume čustveno in psihološko stanje drugega posameznika, s katerim je v medosebnem odnosu. S tem lažje razume tudi njegova dejanja, ne glede na to, ali jih sam odobrava ali ne. Na ta način je družbeno delovanje z drugim bistveno lažje.

Motiviranje je tista osebnostna lastnost kandidata, ki kaže njegovo sposobnost navdušiti sodelavce za doseganje ciljev.

Motivirano delovanje je usmerjeno delovanje. Motivacija ali motiviranje, gledano zlasti z vidika vodje, je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 236). Idealen vodja kot motivator naj bi (Cimerman idr. 2003, 57):

- upošteval, da različne ljudi motivirajo različne stvari v različnih trenutkih,
- s postavljanjem ciljev mobiliziral energijo sodelavcev ter
- se z uporabo nagrad in sankcij pravično in dosledno odzival na njihovo vedenje.

Vodja se mora zavedati potreb svojih sodelavcev in razumeti, da vsakega posameznika motivirajo različne stvari. Ena glavnih nalog vodje je navdušiti sodelavce za delo, saj so ljudje pri svojem delu bistveno uspešnejši, če imajo svoje delo radi (Cimerman idr. 2003, 58). Treba je določiti cilje, ki naj jih zaposleni dosegajo. Cilje posameznika vodja določi skupaj s sodelavcem na letnem pogovoru. Ti bodo delovali motivacijsko le, če bodo pravilno postavljeni in bo zaposleni dobil ustrezne povratne informacije o svojem delu.

6.3.3 *Kompetence*

Kompetence so tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge. Kompetence obsegajo:

- znanja, veščine, spretnosti,

- osebnostne in vedenjske značilnosti,
- prepričanja, motive in vrednote,
- samopodobo in podobo.

V diplomskem delu smo kompetence razdelili na:

- komunikacijske sposobnosti,
- sposobnosti vpliva na ljudi in
- organizacijske sposobnosti.

Komunikacijske sposobnosti

Komunikacijske sposobnosti izražajo kandidatovo sposobnost interakcije z zaposlenimi in s strankami v postopkih. Vodilni delavci v organizaciji komunicirajo z namenom informirati sodelavce in druge udeležence poslovnega procesa, da pridobijo koristne informacije, predvsem pa zato, da vplivajo na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Katere oblike in metode komuniciranja bodo uporabili, je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavijo, in seveda od še nekaterih drugih dejavnikov (Možina idr. 2004, 17). Kompetenco komunikacijske sposobnosti smo razdelili na osnovna merila: komuniciranje, poslušanje in predstavitev.

Kompetenco *komuniciranje* smo opredelili kot sposobnost kandidata, da uspešno verbalno, pisno in neverbalno komunicira znotraj in zunaj organizacije.

Verbalno (govorno) komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oziroma z njo in neformalne govorice. Govorno komuniciranje ima vrsto prednosti, saj je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje več ljudi. Slaba stran se pokaže pri prenosu sporočil med več ljudmi, kar privede do tega, da se končno sporočilo lahko v veliki meri razlikuje od poslanega (Možina idr. 2004, 54). Verbalno vodja CI komunicira pri formalnih in neformalnih pogovorih z zaposlenimi in s strankami v carinskih postopkih. Uspešnost njegove komunikacije se kaže v sposobnosti vplivati na udeležence razgovora. Pri tem se pokaže njegova sposobnost jasno in strokovno izraziti svoje sporočilo, pri čemer so mu v pomoč tudi znanja in veščine o interesnem vedenju, spodbujanju, moči in odzivanju.

Pisna komunikacija poteka preko pisem, oglasnih tabel in drugih priprav, ki omogočajo prenos sporočil v pisni obliki. Prednosti te oblike komuniciranja so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je kasneje mogoče tudi preveriti. Slabosti se kažejo v porabljenem času za pripravo sporočila in v ne takojšnji povratni informaciji prejemnika sporočila. Pisno sporočilo je uspešno le, če sporočilo ni le sprejeto, temveč tudi pravilno razumljeno (Možina idr. 2004, 54–55). Vodja CI pisno komunicira tako z

zaposlenimi v organizaciji kot tudi s subjekti v zunanjem okolju. Načrtovanje pisnega sporočila je odvisno od ciljev, prejemnikov, vsebine in oblike sporočila, ki ga sestavlja. Uspešno pisno komuniciranje je tisto, ki dosega zastavljene cilje, s čimer lahko merimo tudi uspešnost posameznika pri pisnem komuniciranju.

Neverbalno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremu koli človeškemu čutu. Izraža se skozi govorico telesa, besedno intonacijo, osebni videz, urejenost in še bi lahko naštevali (Možina idr. 2004, 56). Ta sporočila so neposredna, izjemno natančna (skoraj nikoli ne lažejo) in hitra. Zato ni naključje, da človek spozna bistveno več sporočil iz govorice telesa in intonacije kot iz dejanske vsebine sporočila (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 229).

Kompetenco *poslušanje* smo opredelili kot sposobnost kandidata sprejemati tuja verbalna sporočila.

Dober poslušalec pripomore k uspešni izmenjavi sporočil, zato je bistvenega pomena, kako posluša. Ne posluša samo z ušesi, ampak dejansko dojema, kdo je oseba, ki mu nekaj sporoča, kaj mu sporoča, na kakšen način mu sporoča in kakšen vpliv ima sporočilo. Učinkovito poslušanje osebe pomeni, da poslušalec želi biti prejemnik njenega sporočila, želi usmerjati pozornost k izgovorjenim sporočilom, preverjati pomen sporočila, iskati pojasnila in dajati povratne informacije (Možina idr. 2004, 78–79). Vodja, ki zna poslušati sodelavce, lahko na ta način pride do pomembnih informacij, ki so mu v pomoč pri vodenju organizacijske enote, seveda pa je od njega samega odvisno, v kolikšni meri bo informacije sprejel oziroma preveril njihovo verodostojnost. S tem ko vodja posluša sodelavce, jim hkrati sporoča, da jim je na voljo vedno, ko ga potrebujejo.

Kompetenco *predstavitev* smo definirali kot sposobnost kandidata izvesti kakovostno predstavitev.

Predstavitve so lahko informativne, kadar gre za seznanjanje udeležencev z novim znanjem, novimi spoznanji, navodili ipd., ali pa so namenjene vplivanju (Možina idr. 2004, 326). Predstavitev je dejanje, ki terja obilo dela in skrbne priprave, zato je treba opredeliti cilj (zakaj?), opredeliti temo (kaj?), identificirati udeležence (komu?), izdelati načrt podajanja snovi (kako?), določiti najprimernejši čas (kdaj?) in kraj (kje?) (Možina idr. 2004, 329). Dobra predstavitev je kratka, zajema le bistvene izvlečke in pritegne poslušalca. Z uporabo avdiovizualnih pripomočkov (računalniška projekcija, grafoskop) postane predstavitev nazornejša, zanimivejša in bolj razumljiva. Vodilni delavci v carinski službi izvajajo predstavitve predvsem z namenom izobraževanja carinskih delavcev.

Sposobnosti vpliva na ljudi

Sposobnost vpliva na ljudi, da bi dosegli zastavljene cilje, strokovna literatura opredeljuje kot »leadership« (Možina 1994, 6). Gre za sposobnost vodje vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Merilo sposobnosti vpliva na ljudi smo razdelili na osnovna merila: vodenje, delegiranje odgovornosti ter podoba in zaupanje.

Pojem *vodenje* še danes nima povsem jasno izoblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domačimi kot tujimi, se še vedno pojavljajo nesoglasja glede vsebine tega pojma. V ožjem smislu se nanaša na ljudi, kako jih torej usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev (Možina 1994, 4).

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 201).

Vodenje v državni upravi je drugačno kot v pridobitnih ali proizvodnih organizacijah. Naloga vodilnih delavcev v državni upravi ni le usmerjati ljudi, ampak tudi usmerjati delovanje na podlagi zakonodaje. Tako bi vodenje v državni upravi lahko opredelili kot vplivanje na sodelavce pri opravljanju procesov, ki izhajajo iz zakonodaje (Koehler in Pankovski 1997, po Tomovič 2002, 24).

Kompetenco vodenje smo v večparametrskem odločitvenem modelu opredelili kot sposobnost vodenja sodelavcev pri opravljanju njihovih delovnih nalog, pri čemer mislimo predvsem na usmerjanje, svetovanje, informiranje in razvoj sodelavcev. Gre za dokaj ozko definicijo. V povezavi z vodenjem lahko v strokovni literaturi zasledimo tudi pojme motiviranje, delegiranje odgovornosti, ki pa smo jih v diplomski nalogi posebej opredelili.

V hierarhični ureditvi se srečujemo tudi z delegiranjem oblasti oziroma pooblaščenjem nižjih ravni na hierarhični lestvici. Vsaka raven na hierarhični lestvici ima poleg svojih dolžnosti tudi določena pooblastila za odločanje, da bi se zadolžitve zares izvršile. Vse se začne, ko neki subjekt na višji ravni hierarhične lestvice prenese del svojih nalog, ki sicer spadajo v obseg njegovih odgovornosti, na subjekt na nižji ravni hierarhične lestvice. Do tega pride predvsem zato, ker je obseg naloge, ki jo mora nekdo na višji ravni izvršiti, prevelik, da bi jo opravil sam. Zato to nalogo razčleni na manjše dele in delegira pooblastila za opravljanje teh manjših nalog na nižje ravni.

Idealen vodja kot delegator naj bi (Cimerman idr. 2003, 50):

- izbiral prave naloge in jih dobro opredelil za prenos ustreznim podrejenim,

- podrejenim skozi dialog zaupal odgovornost in pooblastila za delo,
- spremljal izvajanje nalog ob upoštevanju razvoja podrejenih.

Kompetenco *delegiranje odgovornosti* smo opredelili kot sposobnost kandidata prenašati pooblastila na primerne sodelavce. Vodja delegira opravila, ki so rutinska, delegira stvari, ki jih lahko nekdo drug opravi enako dobro, nadalje delegira tudi naloge, ki sodelavce obogatijo z novimi izkušnjami in jim popestrijo rutinsko delo. Vendar pa vsaka naloga ni primerna za delegiranje, kakor tudi vsak posameznik ni primeren za opravljanje določene naloge. Vodja izbira ljudi na osnovi medsebojnega zaupanja ter znanja in sposobnosti zaposlenih (Cimerman idr. 2003, 50).

Kompetenco *podoba in zaupanje* smo definirali kot sposobnost kandidata izžarevati pozitivno držo in vzbuditi zaupanje pri sodelavcih, pri čemer nas dejansko zanima, kakšen je kandidat v očeh sodelavcev.

Vodja je tisti, ki mu ljudje sledijo. Običajno je oseba, ki najbolj vpliva na aktivnost določene skupine, institucije ali množice in ji olajša doseganje zastavljenih ciljev, medtem ko pripadniki teh socialnih enot (po večini) sledijo predlogom, napotkom ali ukazom vodje (Nastran Ule 2000, 384). Gibb (1969, po Nastran Ule 2000, 384) v svojem pregledu s področja socialne psihologije navaja naslednje opredelitve vodje: je dominantna oseba, je ego-ideal skupine, je najbolj priljubljen član skupine, ima največji vpliv na druge, je oseba, katere vpliv skupina prostovoljno sprejme. Različne raziskave vloge vodij in odnosov med vodjem in vodenimi so pokazale, da lahko govorimo predvsem o treh vrstah nalog vodij (Nastran Ule 2000, 384):

- psiholoških nalogah – to so zahteve, ki jih člani naslavljajo na vodjo, oz. določene psihološke potrebe, ki jih skušajo zadovoljiti s pomočjo vodje;
- socialnih nalogah – te so povezane z organizacijo življenja v skupini in s socialno klimo v skupini;
- strokovnih nalogah – so tiste, na katere običajno mislimo, ko govorimo o vodenju.

Vodja, ki je sposoben kakovostno opraviti vse tri vrste nalog, ki so postavljene pred njim, si bo na ta način prav gotovo pridobil zaupanje sodelavcev. Takšen vodja bo lahko zgled vsem.

Organizacijske sposobnosti

Če smo sposobnosti vpliva na ljudi opredelili kot »leadership«, bomo organizacijske sposobnosti opredelili kot »management« oziroma upravljanje (Možina 1994, 6). Gre za sposobnost organizirati poslovni proces v neko celoto, da bi dosegli

cilje organizacije. Merilo organizacijske sposobnosti smo razdelili na osnovna merila: načrtovanje, organiziranje, odločanje in nadzor.

Načrtovanje je zamišljanje oziroma določanje, kako bo neka dejavnost delovala v prihodnosti in kaj želimo z njo doseči. Lahko bi tudi rekli, da je povezano z zamišljanjem cilja, ki ga želimo doseči, in z opredeljevanjem poti do njega. Načrtujemo zato, da bi se skušali izogniti predvidljivim ali nepredvidljivim težavam na tej poti, ali se nanje vsaj pripravili.

Načrtovanje v metodološkem smislu je proces določanja ciljev, razvijanja alternativnih poti za njihovo doseganje, ocenjevanje in izbiranje med njimi in oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune (Pučko 1994, 266). V diplomski nalogi smo kompetenco načrtovanje opredelili kot sposobnost kandidata začrtati potek delovanja za doseganje ciljev.

Strateško načrtovanje v CURS je v rokah GCU in je opredeljeno v strategiji razvoja carinske službe. Direktorji CU in vodje CI pa načrtujejo delo v uradu oziroma njegovih organizacijskih enotah na podlagi danih smernic. Funkcija načrtovanja, ki jo izvršuje vodja izpostave, se kaže predvsem v določanju ciljev in poti za njihovo doseganje tako na ravni organizacijske enote kot tudi na ravni posameznika. Plani in načini kontrol v carinskih postopkih, načrtovanje strokovnega usposabljanja posameznika in določanje ciljev, ki so postavljeni pred zaposlene, so le nekatere naloge vodje izpostave v procesu načrtovanja. Cilji posameznika se običajno določajo na letnih pogovorih, ki jih vodja opravi enkrat letno z vsakim posameznikom.

Organiziranje, gledano z vidika vsakdanjega življenja, pomeni povezovanje razbitih delov v neko skladno celoto, ki bo normalno delovala. Z vidika organizacije bi to pomenilo, da delovne naloge, ki so bile razčlenjene s pomočjo tehnične delitve dela na manjše dele, skušamo organizirati tako, da določimo, kdo bo kaj opravljal in kako. Organiziranje je prehod s plana celote na posameznega zaposlenega. Vsakemu zaposlenemu se skozi organiziranje oblikujejo zadolžitve, odgovornosti in avtoritete.

Sposobnost organiziranja je zelo kompleksna lastnost, ki zajema številne sposobnosti, osebnostne lastnosti in organizacijsko znanje. S pomočjo procesa organiziranja vodja zagotavlja sestavljene pogoje, v katerih bo učinkovito potekal delovni proces (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 188). V diplomski nalogi smo kompetenco organiziranje definirali kot sposobnost kandidata določati vire za izpolnitev plana.

Idealen vodja kot organizator naj bi (Cimerman idr. 2003, 44):

- vzpostavljaj medsebojna razmerja med člani organizacije,
- usklajeval uporabo sredstev za doseganje optimalnih rezultatov,
- spremljal potek dela z namenom izvrševanja strategij za doseganje ciljev.

Organizacijska struktura carinske službe je opredeljena v Aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovni mest v CURS. Naloga vodje CI je, da v organizacijski enoti, ki jo vodi, organizira delo tako, da poslovni proces poteka nemoteno. Vodja sestavlja mesečni razpored dela in z njim skuša doseči optimalno pokritost delovnih mest glede na predviden obseg dela in število delavcev, ki jih ima na voljo. Sposobnost dobrega organiziranja delovnega procesa se kaže v delovnem razporedu, ki zagotavlja nemoten delovni proces, enakomerno obremenjenost delavcev in do neke mere zadovoljuje njihove potrebe (izraba letnega dopusta). Vodja CI ima proste roke pri organiziranju internih izobraževanj, delovnih sestankov, pa tudi pri poverjanju nalog zaposlenim.

Kompetenco *odločanje* smo opredelili kot sposobnost kandidata, da zavestno izbere najboljšo alternativo izmed dveh ali več možnih. Proces, aktivnosti in probleme, ki nastopijo pri odločanju, smo natančneje predstavili že v enem izmed prejšnjih poglavij (5.1). Potreba po reševanju problemov je očitna vsepovsod in je značilna za vsako organizacijo.

Idealni vodja kot odločevalec naj bi (Cimerman idr. 2003, 40):

- identificiral probleme in se posvetil njihovem reševanju,
- pravočasno izbral dobre odločitve na osnovi informacij in intuicije,
- odločitve učinkovito izvrševal.

Vodja kot odločevalec je v prvi vrsti odločen vodja, ki mora biti sposoben identificirati problemsko področje, na osnovi informaciji poiskati možne alternative in se med njimi odločiti za najboljšo. Sledi proces izvrševanja odločitve, kjer je treba definirati konkreten akcijski načrt za izvrševanje, z opredelitvijo pristojnosti in odgovornosti, časovnih rokov, načinov spremljanja uresničevanja ter postopkov v primeru odstopanja od pričakovanih rezultatov (Cimerman idr. 2003). Vodja mora za svojimi odločitvami trdno stati in sprejemati odgovornost za njihovo izvajanje.

Vsakič, ko si zastavimo nek cilj, načrtujemo tudi pot in način, kako bomo do tega cilja prišli. Nemalokrat pa se na tej poti zgodijo tudi mnoge nepredvidene situacije, pojavljajo se številne ovire, ki lahko ogrozijo izvedbo našega načrta in s tem tudi doseganje cilja. Zato na tej poti nujno potrebujemo tudi *nadzorovanje*, ki poenostavljeno rečeno primerja opravljeno s pričakovanim, ocenjuje odklone, predlaga popravke. V večparametrskem odločitvenem modelu smo kompetenco nadzor definirali kot sposobnost kandidata zagotavljati sledenje planu in dosegati zastavljene cilje.

Tako lahko nadzor pojmuje kot ugotavljanje že narejenega, kot merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanja korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničitev ciljev organizacije. Iz tega sledi, da je naloga nadzorovanja preprečevati ali vsaj odpravljati odklone, še preden nastanejo, ali jih ugotavljati med nastajanjem, da bi jih

lahko še pravočasno popravili (Lipovec 1987, 240).

Funkcijo nadziranja vodja CI izvaja na različnih področjih delovanja organizacijske enote. Nadzira skladnost izvajanja carinskih postopkov z zakonodajo, pri čemer sodelavce opozarja na napake in jih primerno usmerja. Na podlagi zastavljenih ciljev spremlja dosežene standarde uspešnosti in v primeru odklonov predlaga korektivne ukrepe. Nadzira obnašanje sodelavcev pri njihovem delu in primerno ukrepa v primeru ugotovljenih nepravilnosti.

6.4 Merske lestvice

Vsakemu merilu je treba določiti zalogo vrednosti, mersko lestvico, s katero bomo merili vrednosti pri vrednotenju variant. Kot vrednosti na merski lestvici je smiselno uporabiti besede ali druge označbe. Podrobnejši opis merskih lestvic je podan v poročilu programa DEXi (priloga 2). Pri določanju merskih lestvic v programu DEXi je dobro upoštevati naslednje nasvete in priporočila (Bohanec 2006a, 127):

- *Urejenost* – če je le mogoče, naj bi bile zaloge vrednosti urejene od slabih (nezaželenih) proti dobrim (zaželenim) vrednostim. S tem se poveča razumljivost modela in pridobimo možnost za uporabo uteži pri določanju funkcij koristnosti (Bohanec in Rajkovič 1995, 432). V diplomski nalogi smo to upoštevali (slika 6.2).
- *Število vrednosti posameznega merila* naj bo čim manjše, vendar tolikšno, da lahko z njimi razlikujemo med bistveno različnimi vrednostmi opazovane lastnosti alternative. V modelu smo v večini primerov uporabili tristopenjsko lestvico za določanje vrednosti meril.
- *Število vrednosti meril v drevesni strukturi* naj bi v splošnem počasi naraščalo od podrednih proti nadrednim merilom. V našem modelu so vsa merila opredeljena s tremi vrednostmi, le končno merilo »izbira kandidata« zavzema štiri vrednosti.
- *Vrednosti numeričnih meril* predstavimo simbolično ali z intervali. Simbolično pomeni, da tudi vrednosti numeričnih meril izrazimo z besedami, pri drugem načinu pa mersko lestvico diskretiziramo na posamezne intervale. V modelu smo merili delovna doba in delovne izkušnje izrazili z intervali (slika 6.2).

Slika 6.2 Zaloge vrednosti odločitvenega modela

Kriterij	Zaloga vrednosti
IZBIRA KANDIDATA	neprimeren; primeren; zelo primeren; <i>odličen</i>
ZNANJA IN IZKUŠNJE	neustrezna; ustrezna; <i>zelo ustrezna</i>
TUJ JEZIK	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— ANGLEŠKI	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— NEMŠKI	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— HRVAŠKI	slabo; dobro; <i>odlično</i>
RAČUNALNIŠKA ZNANJA	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— INTERNET, E-POŠTA	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— PISARNIŠKA PROGRAMSKA ORODJA	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— CARINSKE APLIKACIJE	slabo; dobro; <i>odlično</i>
IZKUŠNJE	neustrezne; ustrezne; <i>zelo ustrezne</i>
— DELOVNE IZKUŠNJE	0-5 leta; 5-10 let; <i>več kot 10 let</i>
— DELOVNA DOBA	do 3 let; od 4 do 10 let; <i>več kot 10 let</i>
OSEBNOSTNE LASTNOSTI	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
ODNOS DO DELA	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— PRILAGODLJIVOST	neustrezna; ustrezna; <i>zelo ustrezna</i>
— ODGOVORNOST	neustrezna; ustrezna; <i>zelo ustrezna</i>
— SAMOINICIATIVNOST	neustrezna; ustrezna; <i>zelo ustrezna</i>
ODNOS DO ZAPOSLENIH	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— KOREKTNOST	neustrezna; ustrezna; <i>zelo ustrezna</i>
— EMPATIJA	neustrezna; ustrezna; <i>zelo ustrezna</i>
— MOTIVIRANJE	neustrezno; ustrezno; <i>zelo ustrezno</i>
KOMPETENCE	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
KOMUNIKACIJSKE SPOSOB.	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— KOMUNICIRANJE	neustrezna; ustrezna; <i>zelo ustrezna</i>
— POSLUŠANJE	neustrezno; ustrezno; <i>zelo ustrezno</i>
— PREDSTAVITEV	neustrezna; ustrezna; <i>zelo ustrezna</i>
VPLIV NA LJUDI	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— VODENJE	neustrezno; ustrezno; <i>zelo ustrezno</i>
— DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI	neustrezno; ustrezno; <i>zelo ustrezno</i>
— PODOBA IN ZAUPANJE	neustrezno; ustrezno; <i>zelo ustrezno</i>
ORGANIZACIJSKE SPOSOB.	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— NAČRTOVANJE	neustrezno; ustrezno; <i>zelo ustrezno</i>
— ORGANIZIRANJE	neustrezno; ustrezno; <i>zelo ustrezno</i>
— ODLOČANJE	neustrezno; ustrezno; <i>zelo ustrezno</i>
— NADZOR	neustrezno; ustrezno; <i>zelo ustrezno</i>

6.5 Definicija funkcij koristnosti

Prvo osnovno komponento modelov vrednotenja predstavljajo različni elementi modela alternative, dogodki in merila, ki jih povežemo v strukturo modela. Drugo osnovno komponento pa predstavljajo funkcije koristnosti, ki določajo potek vrednotenja alternativ (Bohanec 2006a, 222).

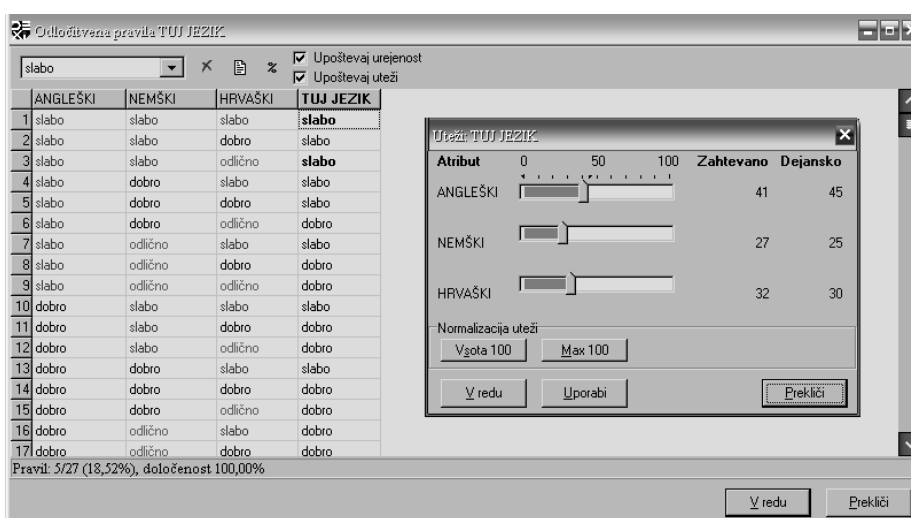
Funkcije koristnosti v programu DEXi definiramo po točkah (diskretnost funkcije), pri čemer vsako točko razumemo kot preprosto pravilo »če–potem«. Program nam ponudi tabelo z vpisanimi kombinacijami vrednosti podrednih meril, uporabnik pa definira vrednost nadrednega merila. Na sliki 6.3 vidimo povezavo med podrednimi merili angleški, nemški in hrvaški jezik ter nadrednim merilom tuji jeziki. Ker smo pri določanju merskih lestvic upoštevali načelo urejenosti, nam program olajša določanje odločitvenih pravil. Pravilo 6 (slika 6.3) npr. pomeni: če kandidat slabo govori angleško, dobro nemško in odlično hrvaško, je merilo tuj jezik (nadredno merilo) ovrednoteno kot dobro.

Pri merilu izkušnje smo definirali devet pravil (glej prilogo 2), kar ne predstavlja velikega problema, vendar pa se pri merilu organizacijske sposobnosti srečamo z 81 pravili, ki jih je treba definirati. DEXi nam v takšnih primerih kot pomoč ponudi

možnost uporabe uteži. Uporabnik najprej določi relativne uteži meril, določi nekaj odločitvenih pravil, program pa nato definira vse vrednosti funkcije koristnosti. Na ta način lahko hitro definiramo tudi razmeroma velike funkcije koristnosti. Izračun je dokaj približen, zato naj uporabnik vrednosti dodatno preveri in jih po potrebi popravi.

Pri določanju funkcij koristnosti so nam bile v pomoč uteži posameznih meril, ki smo jih pridobili na podlagi analize odgovorov iz anketnega vprašalnika. Ker program DEXi definira funkcije koristnosti po točkah, je v praksi skoraj nemogoče vrednosti uteži iz analize natančno prenesti v model, lahko pa nam služijo kot orodje za preverjanje pri izgradnji modela.

Slika 6.3 Določanje funkcije koristnosti v programu DEXi



Na sliki 6.3 je prikazana uporaba uteži pri merilu tuj jezik. V analizi odgovorov iz ankete smo določili uteži za merila angleški (41 %), nemški (27 %) in hrvaški jezik (32 %), ki smo jih vnesli v model kot zahtevane. Na podlagi uteži in nekaj pravil, ki smo jih sami določili, nam DEXi dopolni tabelo pravil, ki dejansko ustrezajo vrednostim 45 % za angleški jezik, 25 % za nemški jezik in 32 % za hrvaški jezik. Kot lahko vidimo, je razlika med zahtevanimi vrednostmi in dejanskimi vrednostmi majhna, kar pomeni, da smo se preferencam anketirancev zelo približali. Tudi pri določanju funkcije koristnosti ostalih meril smo se temu poskušali čim bolj približati.

Funkcija koristnosti je najbolj subjektivni del modela, ker je neposredno izpostavljena osebnemu razumevanju problemskega področja tistega, ki modelira funkcijo (Jereb, Rajkovič in Rajkovič 2005, 199). Funkcije koristnosti ostalih meril so podrobneje opisane v poročilu programa DEXi (priloga 2), kjer so zaradi večje preglednosti predstavljene v skrčeni obliki. Na sliki 6.4 lahko vidimo povprečne uteži posameznih meril v modelu, kot jih izračuna program DEXi.

Slika 6.4 Povprečne uteži v programu DEXi

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
IZBIRA KANDIDATA				
ZNANJA IN IZKUŠNJE	33	33	33	33
TUJ JEZIK	29	10	29	10
ANGLEŠKI	45	4	45	4
NEMŠKI	25	2	25	2
HRVAŠKI	30	3	30	3
RAČUNALNIŠKA ZNANJA	29	10	29	10
INTERNET, E-POŠTA	27	3	27	3
PISARNIŠKA PROGRAMSKA ORODJA	32	3	32	3
CARINSKE APLIKACIJE	41	4	41	4
IZKUŠNJE	43	14	43	14
DELOVNE IZKUŠNJE	50	7	50	7
DELOVNA DOBA	50	7	50	7
OSEBNOSTNE LASTNOSTI	33	33	33	33
ODNOS DO DELA	50	17	50	17
PRILAGODLJIVOST	36	6	36	6
ODGOVORNOST	36	6	36	6
SAMOINICIATIVNOST	28	5	28	5
ODNOS DO ZAPOSLENIH	50	17	50	17
KOREKTNOST	41	7	41	7
EMPATIJA	27	5	27	5
MOTIVIRANJE	32	5	32	5
KOMPETENCE	33	33	33	33
KOMUNIKACIJSKE SPOSOB.	33	11	33	11
KOMUNICIRANJE	36	4	36	4
POSLUŠANJE	32	4	32	4
PREDSTAVITEV	32	4	32	4
VPLIV NA LJUDI	33	11	33	11
VODENJE	33	4	33	4
DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI	33	4	33	4
PODOBA IN ZAUPANJE	33	4	33	4
ORGANIZACIJSKE SPOSOB.	33	11	33	11
NAČRTOVANJE	22	2	22	2
ORGANIZIRANJE	26	3	26	3
ODLOČANJE	26	3	26	3
NADZOR	26	3	26	3

7 SKLEP

V diplomski nalogi smo predstavili proces izbire meril, ki so pomembna, ko izbiramo kandidata za delovno mesto vodja CI BIP mejnega prehoda. Proces izbire smo podprli z zgrajenim večparametrskim odločitvenim modelom. Zaradi velikega števila izbranih meril postane proces izbire kandidata brez pomoči namenskih računalniških programov za podporo odločanju tako rekoč nemogoč. Uporabili smo program DEXi, s pomočjo katerega veliko lažje obvladujemo celoten proces izbire kandidata.

Zgrajenega večparametrskega odločitvenega modela nismo uporabili v praksi zaradi omejenega obsega diplomske naloge in zaradi problematike ocenjevanja kandidatov, vendar je bil model izdelan za uporabo v praksi. V modelu strukturirana izbrana merila so bila izbrana skupaj z ljudmi, ki naj bi model uporabljali, in lahko trdimo, da smo glede izbire meril dosegli določen konsenz. Z uporabo modela v praksi bo proces izbire kandidatov postal veliko preglednejši, nudil bo tudi podporo kandidatom, saj bodo ti seznanjeni z merili, ki jih morajo izpolnjevati. V diplomski nalogi smo poleg izbranih meril predstavili tudi postopek gradnje modela in pravila, ki jih je treba upoštevati pri izdelavi modela. Ne trdimo, da je to edini »pravi« model, ki ga je mogoče uporabiti v procesu kadrovanja, je pa lahko dobra osnova za nadaljnje delo.

Zgrajen večparametrski odločitveni model ima seveda tudi nekaj pomanjkljivosti. V proces izbire meril bi bilo treba vključiti eksperte s področja kadrovanja in kadrovske službe v carinski službi, pri gradnji modela pa bi bila dobrodošla pomoč strokovnjakov s področja programov za večparametrsko odločanje. Poleg strokovne literature in anketnega vprašalnika bi bilo treba v procesu izbire meril uporabiti še katero izmed metod in tehnik skupnega ustvarjanja (Delfi metoda, burjenje možganov, metoda 635 ...), ki bi dani model še izboljšale. V celoten proces je nujno treba konkretnije vključiti direktorje CU, saj je večparametrski odločitveni model namenjen prav njim. Ker so v sistemizaciji delovnih mest navedene predvsem formalne zahteve za zasedbo delovnega mesta, bi bilo smiselno določena »mehka« merila, ki smo jih opredelili v modelu, vključiti v sistemizacijo oziroma oblikovati t. i. vedenjsko sistemizacijo.

V primeru uporabe modela v praksi naj opozorimo na nekatere njegove prednosti in slabosti. Njegova prednost je v tem, da postane postopek izbire kandidata standardiziran, poenoten in sistematičen. Model je prilagodljiv in dopušča spreminjanje, kar omogoča uporabniku, da ga prilagodi svojim zahtevam oziroma, da model spremeni do te mere, da je uporaben tudi za izbiro kandidatov za različna delovna mesta. Največja slabost modela je vpliv ocenjevalca, ki je lahko nezaveden, lahko pa tudi načrten. Manipulacija z merili in odločitvenimi pravili lahko privede do tega, da model prilagodimo možnosti, ki smo jo že vnaprej izbrali. Da bi se izognili takšnim

odločitvam, je priporočljivo, da v postopku izbire meril in ocenjevanja različic sodeluje več ljudi.

Diplomska naloga prikazuje eno od možnosti uporabe informacijske tehnologije na področju upravljanja s človeškimi viri. Odločitveni modeli so močno orodje za pomoč pri odločanju, vendar pa se mora uporabnik zavedati, da odločitev vedno sprejme sam in da je zanjo tudi odgovoren. S pomočjo odločitvenih modelov pokrijemo racionalni del reševanja problemov. Človek pa je živo bitje in na njegovo odločanje vpliva tudi cela vrsta socioloških in psiholoških dejavnikov. Nobena na papirju še tako »idealna« in »optimalna« odločitev ne bo zaživela, če je odločevalec ne bo sprejel tudi čustveno. Pri odločanju se zato ne omejimo le na »glavo«, ampak vedno vprašajmo tudi »srce«.

LITERATURA

- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Bohanec, Marko in Vladislav Rajkovič. 1995. Večparametrski odločitveni modeli. *Organizacija* 28 (7): 427–438.
- Bohanec, Marko. 2006a. *Odločanje in modeli*. Ljubljana: DMFA – založništvo.
- Bohanec, Marko. 2006b. *Večparametrski odločitveni model za ugotavljanje sposobnosti organizacije za uvajanje virtualnih timov*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Carinska uprava Republike Slovenije. 2000. *Etični kodeks zaposlenih v carinski službi*. Interno gradivo, Carinska uprava Republike Slovenije.
- Carinska uprava Republike Slovenije. 2004. *Strategija razvoja carinske službe do leta 2010*. Interno gradivo, Carinska uprava Republike Slovenije.
- Carinska uprava Republike Slovenije. 2008. *Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Carinski upravi Republike Slovenije*. Interno gradivo, Carinska uprava Republike Slovenije.
- Carinska uprava Republike Slovenije. B. l. *O carini*. [Http://www.carina.gov.si/si/o_carini/](http://www.carina.gov.si/si/o_carini/) (maj 2008).
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Gibb, Cecil. 1969. *Leadership*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Grosman, Meta, ur. 1994. *Učenje tujih jezikov*. Tematska številka. *Uporabno jezikoslovje*. Ljubljana: Društvo za uporabno jezikoslovje Slovenije.
- Gruban, Brane. 2004. Uvajanje modelov kompetenc. *Kakovost*, 1 (marec): 2–6.
- Jereb, Eva in Vladislav Rajkovič. 2000. Uporaba ekspertnega sistema v procesu izbire kadrov. *Organizacija* 33 (9): 619–626.
- Jereb, Eva, Marko Bohanec in Vladislav Rajkovič. 2003. *DEXi – računalniški program za večparametrsko odločanje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Eva, Uroš Rajkovič in Vladislav Rajkovič. 2005. Hierarchical multi-attribute system approach to personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment* 13 (3): 198–205.
- Jesenko, Jože. 2001. *Statistika v organizaciji in managementu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Koehler, Jerry W. in Joseph M. Pankowski. 1997. *Transformational leadership in government*. Delray Beach: St. Lucie.
- Kostrevc, Ljubomir. 2006. *Hitri vodnik po internetu in Googlu*. Ljubljana: Pasadena.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Človeški viri in ravnanje z njimi. V *Management*, ur. Stane Možina, 445–486. Radovljica: Didakta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije: (splošna teorija organizacije združb)*.

- Maribor: Obzorja.
- Lužar-Nešović, Nina. 2006. *Empatija in odnosna kompetenca*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Mayer, Janez, Janez Bečaj, Ana Nuša Knežević, Manca Košir, Bogomir Kovač, Lea Pisani, Peter Praper, Vladislav Rajkovič, Anton Trstenjak in Marija Velikonja. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.
- Morel, Irena. 2004. Javnoeljavni izobraževalni jezikovni programi in izpiti za odrasle. *Kadrovske informacije*, 13: 16–19.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Musek, Janek. 1977. *Psihologija osebnosti*. Ljubljana: Univerzum.
- Nastran Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Pahor, David, ur. 2002. *Leksikon računalništva in informatike*. Ljubljana: Pasadena.
- Pučko, Danijel. 1994. Planiranje kot managementska funkcija. V *Management*, ur. Stane Možina, 264–369. Radovljica: Didakta.
- Quirk, Randolph in Henry G. Widdowson. 1985. *English in the world: teaching and learning the language and literatures*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Stone, Raymond J. 1998. *Human resource management*. Brisbane: John Wiley & Sons.
- Svetlik, Ivan. 2002. Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 99–129. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tomovič, Nevenka. 2002. Vodenje v državni upravi. *Kadrovske informacije* 3 (9): 22–25.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turk, Dunja. 2003. Kompetence je treba najprej natančno definirati. *Finance*, 56 (21. marec): 19.
- Wexley, Kenneth N. in Gary P. Latham. 1991. *Developing and training human resources in organisation*. New York: Harper Collins.
- Zakon o carinski službi – ZCS-1-UPB1. *Uradni list RS*, št. 103/2004.
- Zakon o javnih uslužbencih – ZJU-UPB3. *Uradni list RS*, št. 63/2007.

PRILOGE

- Priloga 1** Anketni vprašalnik
- Priloga 2** Poročilo programa DEXi
- Priloga 3** Analiza anketnega vprašalnika

10. Merilo KOMUNIKACIJSKE SPOSOBNOSTI je razdeljeno na merila: *komuniciranje, poslušanje in predstavitev*. Opredelite njihovo težo znotraj merila KOMUNIKACIJSKE SPOSOBNOSTI.

➤ KOMUNICIRANJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ POSLUŠANJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ PREDSTAVITEV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Merilo VPLIV NA LJUDI je razdeljeno na merila: *vodenje, delegiranje odgovornosti in podoba in zaupanje*. Opredelite njihovo težo znotraj merila VPLIV NA LJUDI.

➤ VODENJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ PODOBA IN ZAUPANJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Merilo ORGANIZACIJSKE SPOSOBNOSTI je razdeljeno na merila: *načrtovanje, organiziranje, odločanje in nadzorovanje*. Opredelite njihovo težo znotraj merila ORGANIZACIJSKE SPOSOBNOSTI.

➤ NAČRTOVANJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ORGANIZIRANJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ ODLOČANJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ NADZOROVANJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Katera izmed meril, ki so navedena v anketnem vprašalniku po vašem mnenju niso pomembna pri izbiri kandidata za delovno mesto?

14. Katera merila, ki niso navedeni v anketnem vprašalniku, bi lahko bila upoštevana pri izbiri kandidata za delovno mesto?

POROČILO PROGRAMA DEXI

DEXI

05/28/2008

Stran 2

Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
IZBIRA KANDIDATA	neprimeren; primeren; zelo primeren; <i>odličen</i>
ZNANJA IN IZKUŠNJE	neustrezna; ustrežna; <i>zelo ustrežna</i>
TUJ JEZIK	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— ANGLEŠKI	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— NEMŠKI	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— HRVAŠKI	slabo; dobro; <i>odlično</i>
RAČUNALNIŠKA ZNANJA	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— INTERNET, E-POŠTA	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— PISARNIŠKA PROGRAMSKA ORODJA	slabo; dobro; <i>odlično</i>
— CARINSKE APLIKACIJE	slabo; dobro; <i>odlično</i>
IZKUŠNJE	neustrezne; ustrežne; <i>zelo ustrežne</i>
— DELOVNE IZKUŠNJE	0-5 leta; 5-10 let; <i>več kot 10 let</i>
— DELOVNA DOBA	do 3 let; od 4 do 10 let; <i>več kot 10 let</i>
OSEBNOSTNE LASTNOSTI	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
ODNOS DO DELA	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— PRILAGODLJIVOST	neustrezna; ustrežna; <i>zelo ustrežna</i>
— ODGOVORNOST	neustrezna; ustrežna; <i>zelo ustrežna</i>
— SAMOINICIATIVNOST	neustrezna; ustrežna; <i>zelo ustrežna</i>
ODNOS DO ZAPOSLENIH	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— KOREKTNOST	neustrezna; ustrežna; <i>zelo ustrežna</i>
— EMPATIJA	neustrezna; ustrežna; <i>zelo ustrežna</i>
— MOTIVIRANJE	neustrezno; ustrežno; <i>zelo ustrežno</i>
KOMPETENCE	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
KOMUNIKACIJSKE SPOSOB.	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— KOMUNICIRANJE	neustrezna; ustrežna; <i>zelo ustrežna</i>
— POSLUŠANJE	neustrezno; ustrežno; <i>zelo ustrežno</i>
— PREDSTAVITEV	neustrezna; ustrežna; <i>zelo ustrežna</i>
VPLIV NA LJUDI	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— VODENJE	neustrezno; ustrežno; <i>zelo ustrežno</i>
— DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI	neustrezno; ustrežno; <i>zelo ustrežno</i>
— PODOBA IN ZAUPANJE	neustrezno; ustrežno; <i>zelo ustrežno</i>
ORGANIZACIJSKE SPOSOB.	neprimerne; primerne; <i>zelo primerne</i>
— NAČRTOVANJE	neustrezno; ustrežno; <i>zelo ustrežno</i>
— ORGANIZIRANJE	neustrezno; ustrežno; <i>zelo ustrežno</i>
— ODLOČANJE	neustrezno; ustrežno; <i>zelo ustrežno</i>
— NADZOR	neustrezno; ustrežno; <i>zelo ustrežno</i>

IZBIRA KANDIDATA

Izbira kandidata za delovno mesto vodja izpostave.

1. **neprimeren** kandidatove lastnosti niso primerne za delovno mesto
2. **primeren** kandidat ima nekaj lastnosti, ki so primerne za delovno mesto
3. **zelo primeren** kandidat ima večino lastnosti, ki so primerne za delovno mesto
4. **odličen** kandidatove lastnosti popolnoma ustrezajo delovnemu mestu

ZNANJA IN IZKUŠNJE

Formalna in neformalna znanja ter izkušnje kandidata

1. **neustrezna** kandidat nima ustreznih znanj in izkušenj
2. **ustrezna** kandidat ima večino ustreznih znanj in izkušenj
3. **zelo ustrežna** kandidat ima zelo ustrežna znanja in izkušnje

TUJ JEZIK

Znanje tujih jezikov

1. **slabo** kandidat ne zna nobenega tujega jezika
2. **dobro** kandidat pasivno obvlada nekatere tuje jezike
3. **odlično** kandidat aktivno obvlada vsaj dva tuja jezika

ANGLEŠKI

Nivo znanja angleškega jezika.

1. **slabo** kandidat ne obvlada angleškega jezika
2. **dobro** kandidat pasivno obvlada angleški jezik
3. **odlično** kandidat aktivno obvlada angleški jezik

NEMŠKI

Nivo znanja nemškega jezika.

1. **slabo** kandidat ne zna nemškega jezika
2. **dobro** kandidat pasivno obvlada nemški jezik
3. **odlično** kandidat aktivno obvlada nemški jezik

HRVAŠKI

Nivo znanja hrvaškega jezika.

1. **slabo** kandidat ne zna hrvaškega jezika
2. **dobro** kandidat pasivno obvlada hrvaški jezik
3. **odlično** kandidat aktivno obvlada hrvaški jezik

RAČUNALNIŠKA ZNANJA

Znanja pridobljena za delo z računalnikom

1. **slabo** kandidat nima znanj za delo z računalnikom
2. **dobro** kandidat ima osnovna znanja za delo z računalnikom
3. **odlično** kandidat ima znanja za zahtevno delo z računalnikom

INTERNET, E-POŠTA

Poznavanje in uporaba programov za internet in e-pošto

1. **slabo** kandidat ne zna uporabljati internet in e-pošto
2. **dobro** kandidat ima osnovna znanja za uporabo interneta in e-pošte
3. **odlično** kandidat ima velik znanj za uporabo interneta in e-pošte

PISARNIŠKA PROGRAMSKA ORODJA

Poznavanje in uporaba pisarniških programskih orodij

1. **slabo** kandidat ne zna uporabljati pisarniških programskih orodij
2. **dobro** kandidat ima osnovna znanja za uporabo pisarniških programskih orodij
3. **odlično** kandidat popolnoma obvlada pisarniška programska orodja

CARINSKE APLIKACIJE

Poznavanje in uporaba carinskih aplikacij

1. **slabo** kandidat ne obvlada delo z carinskimi aplikacijami
2. **dobro** kandidat ima osnovna znanja za delo z carinskimi aplikacijami
3. **odlično** kandidat popolnoma obvlada delo z carinskimi aplikacijami

IZKUŠNJE

Kandidatove delovne izkušnje in delovna doba v carinski službi

1. **neustrezne** kandidatove delovne izkušnje in njegova delovna doba niso ustrezne
2. **ustrezne** kandidat ima nekaj delovnih izkušenj in primerno delovno dobo
3. **zelo ustrezne** kandidat ima veliko delovnih izkušenj in primerno delovno dobo

DELOVNE IZKUŠNJE

Delovne izkušnje na podobnih (vodilnih) delovnih mestih

1. **0-5 leta** kandidat ima malo delovnih izkušenj na vodilnih položajih
2. **5-10 let** kandidat ima že kar nekaj delovnih izkušenj na vodilnih položajih
3. **več kot 10 let** kandidat ima zelo bogate delovne izkušnje na vodilnih položajih

DELOVNA DOBA

Kandidatova delovna doba v carinski službi

1. **do 3 let** kandidat ima premalo delovne dobe v carinski službi
2. **od 4 do 10 let** kandidat ima kar nekaj delovne dobe v carinski službi
3. **več kot 10 let** kandidat je že veliko časa v carinski službi

OSEBNOSTNE LASTNOSTI

Osebnostne lastnosti kandidata

1. **neprimerne** kandidat nima primernih osebnostnih lastnosti
2. **primerne** kandidat ima nekaj primernih osebnostnih lastnosti
3. **zelo primerne** kandidat ima zelo primerne osebnostne lastnosti

ODNOS DO DELA

Kandidatove osebnostne lastnosti, ki vplivajo na odnos do dela.

1. **neprimerne** kandidatove osebnostne lastnosti, ki vplivajo na odnos do dela niso primerne
2. **primerne** kandidat ima nekaj primernih osebnostnih lastnosti, ki vplivajo na odnos do dela
3. **zelo primerne** kandidatove osebnostne lastnosti, ki vplivajo na odnos do dela so zelo primerne

PRILAGODLJIVOST

Sposobnost prilagajati se spremenljivim razmeram, delovnim nalogam.

1. **neustrezna** kandidat se slabo prilagaja spremenljivim razmeram
2. **ustrezna** kandidat se v veliki meri prilagaja spremenljivim razmeram
3. **zelo ustrezna** kandidat se popolnoma prilagaja spremenljivim razmeram

ODGOVORNOST

Sposobnost izpolnjevati svoje zadolžitve in zanje sprejemati posledice

1. **neustrezna** kandidat ne sprejema odgovornosti za svoja dejanja
2. **ustrezna** kandidat v veliki večini sprejema odgovornost za svoja dejanja
3. **zelo ustrezna** kandidat je pri svojem delu popolnoma odgovoren

SAMOINCIATIVNOST

Izvajati delovne naloge na lastno pobudo.

1. **neustrezna** kandidat ne pokaže lastne pobude pri izvajanju delovnih nalog
2. **ustrezna** kandidat včasih pokaže lastno pobudo pri izvajanju delovnih nalog
3. **zelo ustrezna** kandidat vedno znova kaže lastno pobudo pri izvajanju nalog

ODNOS DO ZAPOSLENIH

Kandidatove osebnostne lastnosti, ki vplivajo na odnos do zaposlenih.

1. **neprimerne** kandidatove osebnostne lastnosti, ki vplivajo na zaposlene so neprimerne
2. **primerne** kandidat ima nekaj primernih osebnostnih lastnosti, ki vplivajo na zaposlene
3. **zelo primerne** kandidatove osebnostne lastnosti, ki vplivajo na zaposlene so zelo primerne

KOREKTNOST

Sposobnost enako obravnavati vse sodelavce in stranke.

1. **neustrezna** kandidat ne obravnava enakovredno vseh sodelavcev in strank
2. **ustrezna** kandidat včasih ne obravnava vseh sodelavcev in strank enakovredno
3. **zelo ustrezna** kandidat obravnava vse sodelavce in stranke popolnoma enakovredno

EMPATIJA

Sposobnost vživeti se v položaj drugega

1. **neustrezna** kandidat nima sposobnosti vživeti se v položaj drugega
2. **ustrezna** kandidatu včasih uspe vživeti se v položaj drugega
3. **zelo ustrezna** kandidat ima sposobnost vživeti se v položaj drugega

MOTIVIRANJE

Sposobnost navdušiti sodelavce za doseganje ciljev.

1. **neustrezno** kandidat ne zna motivirati sodelavcev
2. **ustrezno** kandidatu včasih uspe motivirati nekatere sodelavce
3. **zelo ustrezno** kandidat je sposoben motivirati večino sodelavcev

KOMPETENCE

Vodstvene kompetence kandidata

1. **nepriimerne** kandidat nima primernih vodstvenih kompetenc
2. **primerne** kandidat ima nekaj vodstvenih kompetenc
3. **zelo primerne** kandidatove vodstvene kompetence so popolnoma primerne

KOMUNIKACIJSKE SPOSOB.

Komunikacijske sposobnosti kandidata

1. **nepriimerne** kandidatove komunikacijske sposobnosti so slabe
2. **primerne** kandidat ima nekaj primernih komunikacijskih sposobnosti
3. **zelo primerne** kandidatove komunikacijske sposobnosti so popolnoma ustrezne

KOMUNICIRANJE

Verbalna, neverbalna in pisna komunikacija kandidata.

1. **neustrezna** kandidatova verbalna, neverbalna in pisna komunikacija je slaba
2. **ustrezna** kandidatova verbalna, neverbalna in pisna komunikacija je dobra
3. **zelo ustrezna** kandidat popolnoma obvlada verbalno, neverbalno in pisno komunikacijo

POSLUŠANJE

Kandidatova sposobnost sprejemati tuja verbalna sporočila.

1. **neustrezno** kandidat se neustrezno odziva na tuja verbalna sporočila
2. **ustrezno** kandidat se ustrezno odziva na tuja verbalna sporočila v odvisnosti od situacije
3. **zelo ustrezno** kandidat se popolnoma ustrezno odziva na tuja verbalna sporočila

PREDSTAVITEV

Sposobnost kandidata pripraviti in izvesti kakovostno predstavitev.

1. **neustrezna** kandidat ne zna pripraviti in izvesti kakovostne predstavitve
2. **ustrezna** kandidat pripravi in izvede osnovne predstavitve
3. **zelo ustrezna** kandidat pripravi in izvede zelo kakovostne predstavitve

VPLIV NA LJUDI

Sposobnosti kandidata vplivati na ljudi

1. **nepriimerne** kandidat nima sposobnosti vpliva na ljudi
2. **primerne** kandidat ima sposobnost vpliva na ljudi le v določenih situacijah
3. **zelo primerne** kandidat ima zelo razvito sposobnost vpliva na ljudi

VODENJE

Vodenje sodelavcev pri opravljanju njihovih delovnih nalog

1. **neustrezno** kandidat ne zna voditi sodelavcev pri opravljanju delovnih nalog
2. **ustrezno** kandidat je sposoben voditi večino sodelavcev pri opravljanju njihovih delovnih nalog
3. **zelo ustrezno** kandidat brez težav vodi sodelavce pri opravljanju njihovih delovnih nalog

DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI

Prenos pooblastil na primerne sodelavce

1. **neustrezno** kandidat ne prenaša pooblastil na sodelavce
2. **ustrezno** kandidat prenaša pooblastila vendar včasih tudi na nepriimerne sodelavce
3. **zelo ustrezno** kandidat prenaša pooblastila na primerne sodelavce

PODOBA IN ZAUPANJE

Izžarevati pozitivno držo in vzbuditi zaupanje pri sodelavcih

1. **neustrezno** kandidat nima ustrezne drže in zaupanja pri sodelavcih
2. **ustrezno** kandidatova drža in zaupanje je prisotna le pri nekaterih sodelavcih
3. **zelo ustrezno** kandidatova drža in zaupanje je prisotna pri večini sodelavcev

ORGANIZACIJSKE SPOSOB.

Organizacijske sposobnosti kandidata

1. **neprimerne** kandidatove organizacijske sposobnosti so slabe
2. **primerne** kandidat ima nekaj primernih organizacijskih sposobnosti
3. **zelo primerne** kandidatove organizacijske sposobnosti so na visokem nivoju

NAČRTOVANJE

Začrtati potek delovanja za doseganje ciljev

1. **neustrezno** kandidat slabo načrtuje potek delovanja za doseganje ciljev
2. **ustrezno** kandidat je sposoben načrtovati manj zahtevne procese
3. **zelo ustrezno** kandidat je sposoben načrtovati zelo zahtevne procese

ORGANIZIRANJE

Določati vire za izpolnitev plana

1. **neustrezno** kandidatova sposobnost določati vire za izpolnitev plana je slaba
2. **ustrezno** kandidat je sposoben določati vire za izpolnitev plana v enostavnih situacijah
3. **zelo ustrezno** kandidat je sposoben določati vire za izpolnitev plana ne glede na položaj

ODLOČANJE

Zavestna izbira najboljše alternative izmed dveh ali več možnih

1. **neustrezno** kandidatu že enostavna izbira med alternativami povzroča težave
2. **ustrezno** kandidat je sposoben izbirati med alternativami v nezahtevnih primerih
3. **zelo ustrezno** kandidat je sposoben izbirati med alternativami v zelo kompleksnih primerih

NADZOR

Zagotavljanje sledenja planu in doseganje zastavljenih ciljev

1. **neustrezno** kandidat ni sposoben slediti planu in dosežati zastavljene cilje
2. **ustrezno** kandidat sledi planu in dosega zastavljene cilje z nekaj težavami
3. **zelo ustrezno** kandidat sledi planu in dosega zastavljene cilje brez težav

Tabele odločitvenih pravil

	ZNANJA IN IZKUŠNJE	OSEBNOSTNE LASTNOSTI	KOMPETENCE	IZBIRA KANDIDATA
	33%	33%	33%	
1	neustrezna	neprimerne	<=primerne	neprimeren
2	neustrezna	<=primerne	neprimerne	neprimeren
3	<=ustrezna	neprimerne	neprimerne	neprimeren
4	neustrezna	<=primerne	<i>zelo primerne</i>	primeren
5	<=ustrezna	neprimerne	<i>zelo primerne</i>	primeren
6	ustrezna	primerne	<i>zelo primerne</i>	zelo primeren
7	<i>zelo ustrezna</i>	primerne	primerne	zelo primeren
8	<i>zelo ustrezna</i>	>=primerne	<i>zelo primerne</i>	<i>odličen</i>
9	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo primerne</i>	>=primerne	<i>odličen</i>

TUJ JEZIK		RAČUNAL. ZNANJA	IZKUŠNJE	ZNANJA IN IZKUŠNJE
29%	29%		43%	
1	slabo	slabo	<=ustrezne	neustrezna
2	slabo	*	neustrezne	neustrezna
3	<=dobro	<=dobro	neustrezne	neustrezna
4	*	slabo	neustrezne	neustrezna
5	slabo	*	<i>zelo ustrezne</i>	ustrezna
6	<=dobro	<=dobro	<i>zelo ustrezne</i>	ustrezna
7	*	slabo	<i>zelo ustrezne</i>	ustrezna
8	slabo	>=dobro	>=ustrezne	ustrezna
9	<=dobro	dobro	>=ustrezne	ustrezna
10	<=dobro	>=dobro	ustrezne	ustrezna
11	*	dobro	ustrezne	ustrezna
12	dobro	<i>odlično</i>	<=ustrezne	ustrezna
13	>=dobro	<i>odlično</i>	neustrezne	ustrezna
14	>=dobro	<i>odlično</i>	<i>zelo ustrezne</i>	<i>zelo ustrezna</i>
15	<i>odlično</i>	>=dobro	<i>zelo ustrezne</i>	<i>zelo ustrezna</i>
16	<i>odlično</i>	<i>odlično</i>	>=ustrezne	<i>zelo ustrezna</i>

ANGLEŠKI NEMŠKI HRVAŠKI TUJ JEZIK			
45%	25%	30%	
1	slabo	slabo	* slabo
2	slabo	<=dobro	<=dobro slabo
3	slabo	*	slabo slabo
4	<=dobro	<=dobro	slabo slabo
5	>=dobro	slabo	>=dobro dobro
6	<i>odlično</i>	slabo	* dobro
7	<i>odlično</i>	>=dobro	<i>odlično odlično</i>

INTERNET, E-POŠTA PISARNIŠKA PROG. ORODJA CARINSKE APLIKACIJE RAČUNAL. ZNANJA			
27%		32%	41%
1	slabo	<=dobro	<=dobro slabo
2	<=dobro	slabo	* slabo
3	<=dobro	*	slabo slabo
4	*	<=dobro	slabo slabo
5	<i>odlično</i>	<i>odlično</i>	<=dobro dobro
6	>=dobro	<i>odlično</i>	<i>odlično odlično</i>
7	<i>odlično</i>	>=dobro	<i>odlično odlično</i>

DELOVNE IZKUŠNJE DELOVNA DOBA IZKUŠNJE		
50%	50%	
1	0-5 leta	do 3 let neustrezne
2	0-5 leta	>=od 4 do 10 let ustrezne
3	5-10 let	<=od 4 do 10 let ustrezne
4	>=5-10 let	do 3 let ustrezne
5	>=5-10 let	<i>več kot 10 let zelo ustrezne</i>
6	<i>več kot 10 let</i>	>=od 4 do 10 let <i>zelo ustrezne</i>

ODNOS DO DELA ODNOS DO ZAPOSLENIH OSEBNOSTNE LASTNOSTI		
50%	50%	
1	neprimerne	* neprimerne
2	*	neprimerne neprimerne
3	primerne	>=primerne primerne
4	>=primerne	primerne primerne
5	<i>zelo primerne</i>	<i>zelo primerne zelo primerne</i>

PRILAGODLJIVOST ODGOVORNOST SAMOINICIATIVNOST ODNOS DO DELA

	36%	36%	28%	
1	neustrezna	neustrezna	*	neprimerne
2	neustrezna	<=ustrezna	<=ustrezna	neprimerne
3	neustrezna	*	neustrezna	neprimerne
4	<=ustrezna	neustrezna	<=ustrezna	neprimerne
5	<=ustrezna	<=ustrezna	neustrezna	neprimerne
6	*	neustrezna	neustrezna	neprimerne
7	neustrezna	>=ustrezna	<i>zelo ustrezna</i>	primerne
8	<=ustrezna	ustrezna	<i>zelo ustrezna</i>	primerne
9	neustrezna	<i>zelo ustrezna</i>	>=ustrezna	primerne
10	ustrezna	<=ustrezna	<i>zelo ustrezna</i>	primerne
11	ustrezna	ustrezna	>=ustrezna	primerne
12	>=ustrezna	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo primerne</i>
13	<i>zelo ustrezna</i>	>=ustrezna	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo primerne</i>
14	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo ustrezna</i>	*	<i>zelo primerne</i>

KOREKTNOST EMPATIJA MOTIVIRANJE ODNOS DO ZAPOSLENIH

	41%	27%	32%	
1	neustrezna	neustrezna	*	neprimerne
2	neustrezna	<=ustrezna	<=ustrezno	neprimerne
3	neustrezna	*	neustrezno	neprimerne
4	<=ustrezna	<=ustrezna	neustrezno	neprimerne
5	>=ustrezna	neustrezna	>=ustrezno	primerne
6	>=ustrezna	<=ustrezna	ustrezno	primerne
7	>=ustrezna	<i>zelo ustrezna</i>	neustrezno	primerne
8	<i>zelo ustrezna</i>	neustrezna	*	primerne
9	<i>zelo ustrezna</i>	<=ustrezna	<=ustrezno	primerne
10	<i>zelo ustrezna</i>	*	neustrezno	primerne
11	>=ustrezna	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo primerne</i>
12	<i>zelo ustrezna</i>	>=ustrezna	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo primerne</i>
13	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo ustrezna</i>	>=ustrezno	<i>zelo primerne</i>

KOMUNIKACIJSKE SPOSOB. VPLIV NA LJUDI ORGANIZACIJSKE SPOSOB. KOMPETENCE

	33%	33%	33%	
1	neprimerne	neprimerne	*	neprimerne
2	neprimerne	<=primerne	<=primerne	neprimerne
3	neprimerne	*	neprimerne	neprimerne
4	<=primerne	neprimerne	<=primerne	neprimerne
5	<=primerne	<=primerne	neprimerne	neprimerne
6	*	neprimerne	neprimerne	neprimerne
7	>=primerne	<i>zelo primerne</i>	<i>zelo primerne</i>	<i>zelo primerne</i>
8	<i>zelo primerne</i>	>=primerne	<i>zelo primerne</i>	<i>zelo primerne</i>
9	<i>zelo primerne</i>	<i>zelo primerne</i>	>=primerne	<i>zelo primerne</i>

KOMUNICIRANJE POSLUŠANJE PREDSTAVITEV KOMUNIKACIJSKE SPOSOB.

	36%	32%	32%	
1	neustrezna	neustrezno	*	neprimerne
2	neustrezna	<=ustrezno	<=ustrezna	neprimerne
3	neustrezna	*	neustrezna	neprimerne
4	*	neustrezno	neustrezna	neprimerne
5	ustrezna	<=ustrezno	>=ustrezna	primerne
6	ustrezna	*	ustrezna	primerne
7	>=ustrezna	<=ustrezno	ustrezna	primerne
8	ustrezna	ustrezno	*	primerne
9	ustrezna	>=ustrezno	<=ustrezna	primerne
10	>=ustrezna	ustrezno	<=ustrezna	primerne
11	>=ustrezna	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo primerne</i>
12	<i>zelo ustrezna</i>	>=ustrezno	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo primerne</i>
13	<i>zelo ustrezna</i>	<i>zelo ustrezno</i>	>=ustrezna	<i>zelo primerne</i>

	VODENJE	DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI	PODOBA IN ZAUPANJE	VPLIV NA LJUDI
	33%	33%	33%	
1	neustrezno	neustrezno	*	neprimerne
2	neustrezno	<=ustrezno	<=ustrezno	neprimerne
3	neustrezno	*	neustrezno	neprimerne
4	<=ustrezno	neustrezno	<=ustrezno	neprimerne
5	<=ustrezno	<=ustrezno	neustrezno	neprimerne
6	*	neustrezno	neustrezno	neprimerne
7	>=ustrezno	<i>zelo ustrezno</i>	neustrezno	primerne
8	<i>zelo ustrezno</i>	>=ustrezno	neustrezno	primerne
9	>=ustrezno	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo primerne</i>
10	<i>zelo ustrezno</i>	>=ustrezno	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo primerne</i>

	NACRTOVANJE	ORGANIZIRANJE	ODLOČANJE	NADZOR	ORGANIZACIJSKE SPOSOB.
	22%	26%	26%	26%	
1	neustrezno	neustrezno	neustrezno	*	neprimerne
2	neustrezno	neustrezno	<=ustrezno	<=ustrezno	neprimerne
3	neustrezno	neustrezno	*	neustrezno	neprimerne
4	neustrezno	<=ustrezno	neustrezno	<=ustrezno	neprimerne
5	neustrezno	<=ustrezno	<=ustrezno	neustrezno	neprimerne
6	neustrezno	*	neustrezno	neustrezno	neprimerne
7	<=ustrezno	neustrezno	neustrezno	<=ustrezno	neprimerne
8	<=ustrezno	neustrezno	<=ustrezno	neustrezno	neprimerne
9	<=ustrezno	<=ustrezno	neustrezno	neustrezno	neprimerne
10	*	neustrezno	neustrezno	neustrezno	neprimerne
11	*	>=ustrezno	neustrezno	<i>zelo ustrezno</i>	primerne
12	<=ustrezno	ustrezno	>=ustrezno	>=ustrezno	primerne
13	<=ustrezno	>=ustrezno	ustrezno	>=ustrezno	primerne
14	<=ustrezno	>=ustrezno	>=ustrezno	ustrezno	primerne
15	*	ustrezno	ustrezno	>=ustrezno	primerne
16	*	ustrezno	>=ustrezno	ustrezno	primerne
17	*	>=ustrezno	ustrezno	ustrezno	primerne
18	*	<i>zelo ustrezno</i>	neustrezno	>=ustrezno	primerne
19	>=ustrezno	*	neustrezno	<i>zelo ustrezno</i>	primerne
20	ustrezno	<=ustrezno	>=ustrezno	>=ustrezno	primerne
21	ustrezno	*	ustrezno	>=ustrezno	primerne
22	ustrezno	*	>=ustrezno	ustrezno	primerne
23	>=ustrezno	<=ustrezno	ustrezno	>=ustrezno	primerne
24	>=ustrezno	<=ustrezno	>=ustrezno	ustrezno	primerne
25	>=ustrezno	*	ustrezno	ustrezno	primerne
26	ustrezno	ustrezno	*	>=ustrezno	primerne
27	ustrezno	>=ustrezno	<=ustrezno	>=ustrezno	primerne
28	ustrezno	>=ustrezno	*	ustrezno	primerne
29	>=ustrezno	ustrezno	<=ustrezno	>=ustrezno	primerne
30	>=ustrezno	ustrezno	*	ustrezno	primerne
31	>=ustrezno	>=ustrezno	neustrezno	>=ustrezno	primerne
32	>=ustrezno	>=ustrezno	<=ustrezno	ustrezno	primerne
33	ustrezno	ustrezno	>=ustrezno	*	primerne
34	ustrezno	>=ustrezno	ustrezno	*	primerne
35	ustrezno	>=ustrezno	>=ustrezno	<=ustrezno	primerne
36	>=ustrezno	ustrezno	ustrezno	*	primerne
37	>=ustrezno	ustrezno	>=ustrezno	<=ustrezno	primerne
38	>=ustrezno	>=ustrezno	ustrezno	<=ustrezno	primerne
39	>=ustrezno	<i>zelo ustrezno</i>	neustrezno	*	primerne
40	<i>zelo ustrezno</i>	*	neustrezno	>=ustrezno	primerne
41	<i>zelo ustrezno</i>	>=ustrezno	neustrezno	*	primerne
42	<i>zelo ustrezno</i>	>=ustrezno	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo primerne</i>
43	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo ustrezno</i>	>=ustrezno	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo primerne</i>
44	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo ustrezno</i>	<i>zelo ustrezno</i>	>=ustrezno	<i>zelo primerne</i>

ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

	UTEŽ	FREKVENČNA RAZPOREDITEV									
		UTEŽI									
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
IZBIRA KANDIDATA											
znanja in izkušnje	32 %	10	8	7	3	1	0	0	0	0	0
osebne lastnosti	34 %	16	7	6	0	0	0	0	0	0	0
kompetence	34 %	14	10	5	0	0	0	0	0	0	0
ZNANJA IN IZKUŠNJE											
tuj jezik	31 %	4	4	10	6	4	1	0	0	0	0
računalniška znanja	32 %	6	6	11	1	5	0	0	0	0	0
izkušnje	37 %	24	1	2	0	0	1	0	1	0	0
TUJ JEZIK											
angleški jezik	41 %	25	1	1	2	0	0	0	0	0	0
nemški jezik	27 %	0	5	7	3	1	9	0	2	2	0
hrvaški jezik	32 %	6	3	10	0	2	6	2	0	0	0
RAČUNALNIŠKA ZNANJA											
internet in e-pošta	31 %	3	7	12	5	2	0	0	0	0	0
pisarniška programska orodja	30 %	1	7	12	5	2	2	0	0	0	0
carinske aplikacije	38 %	28	0	1	0	0	0	0	0	0	0
IZKUŠNJE											
delovne izkušnje	55 %	24	2	1	1	0	0	0	0	1	0
delovna doba	45 %	6	6	4	6	3	4	0	0	0	0
OSEBNOSTNE LASTNOSTI											
odnos do dela	50 %	21	8	0	0	0	0	0	0	0	0
odnos do zaposlenih	50 %	20	8	1	0	0	0	0	0	0	0
ODNOS DO DELA											
prilagodljivost	33 %	8	12	6	3	0	0	0	0	0	0
odgovornost	36 %	24	4	1	0	0	0	0	0	0	0
samoiniciativnost	31 %	7	8	6	4	2	1	0	1	0	0
ODNOS DO ZAPOSLENIH											
korektnost	37 %	25	1	3	0	0	0	0	0	0	0
empatija	29 %	4	4	10	5	3	3	0	0	0	0
motiviranje	34 %	13	9	5	2	0	0	0	0	0	0
KOMPETENCE											
komunikacijske sposobnosti	32 %	10	11	6	0	2	0	0	0	0	0
vpliv na ljudi	33 %	14	9	4	1	1	0	0	0	0	0
organizacijske sposobnosti	35 %	24	2	3	0	0	0	0	0	0	0
KOMUNIKACIJSKE SPOSOBNOSTI											
komuniciranje	35 %	22	4	2	1	0	0	0	0	0	0
poslušanje	33 %	11	10	7	1	0	0	0	0	0	0
predstavitve	31 %	5	11	8	5	0	0	0	0	0	0

Priloga 3

VPLIV NA LJUDI											
vodenje	34 %	18	5	3	2	1	0	0	0	0	0
delegiranje odgovornosti	32 %	9	10	8	0	1	1	0	0	0	0
podoba in zaupanje	34 %	15	5	7	2	0	0	0	0	0	0
ORGANIZACIJSKE SPOSOBNOSTI											
načrtovanje	24 %	9	8	8	4	0	0	0	0	0	0
organiziranje	25 %	10	8	8	2	1	0	0	0	0	0
odločanje	26 %	16	5	8	0	0	0	0	0	0	0
nadzorovanje	25 %	12	9	6	1	1	0	0	0	0	0