

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lučka Župan

**UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV KOT DEJAVNIK REORGANIZACIJE
CARINSKE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lučka Župan

Mentor: red.prof. dr. Ivan Svetlik

**UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV KOT DEJAVNIK REORGANIZACIJE
CARINSKE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

*Izobraževanje je kot zasvojenost – več ko ga imaš,
več ga boš hotel in več ga boš imel (Patricia Cross).*

Zahvala

Zahvaljujem se svojemu mentorju, rednemu profesorju dr. Ivanu Svetliku, za čas, ki ga posvetil branju mojih tekstov, pa tudi za komentarje in nasvete, s katerimi me je usmerjal pri izdelavi moje diplomske naloge.

Prav tako se zahvaljujem tudi Bojanu, Urški, Tini in Niki, za vso potrpežljivost in razumevanje. Vedite, da brez vas tudi te diplomske naloge ne bi bilo.

KAZALO

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	1
1. UVOD	2
2. TEORETIČNO POJMOVNA IZHODIŠČA	5
2.1 JAVNA UPRAVA	5
2.2 KADRI IN KADROVSKI VIRI	6
2.3 REORGANIZACIJA	7
2.4 STRATEGIJA	7
2.5 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	9
2.5.1 Faze upravljanja človeških virov	11
Upravljanje zunanjega in notranjega okolja	11
Načrtovanje kadrov	13
Pridobivanje kadrov	15
Razvoj in usposabljanje zaposlenih	18
Ocenjevanje dela in rezultatov	19
Nagrajevanje zaposlenih	21
3. PREDSTAVITEV CARINSKE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE	23
3.1 POGLED NAZAJ	28
3.2 STRATEGIJA RAZVOJA CURS DO VSTOPA V EU	34
3.2.1 Strateška področja	35
3.2.1.1 Pravilno izvajanje postopkov in učinkovito pobiranje dajatev	35
3.2.1.2 Višja raven zaščite družbe	36
3.2.1.3 Odkrivanje in zatiranje tihotapstva prepovedanih drog	37
3.2.1.4 Olajševanje pretoka blaga in potnikov	37
3.2.1.5 Izboljšanje strokovnosti dela zaposlenih in pogojev za njihovo delo	38
3.2.1.6 Celovita informacijska podpora carinski službi	38
3.2.1.7 Priprava carinske službe na vstop v EU	39
3.2.2 Ključni dejavniki, pomembni za uspešno izvedbo strategije	40
4. REORGANIZACIJA	42
4.1 REORGANIZACIJA SKOZI FAZE UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV	43
4.1.1 Upravljanje notranjega in zunanjega okolja	43
4.1.2 Načrtovanje in izbira kadrov	44
4.1.3 Razvoj in usposabljanje zaposlenih	49
4.1.2 Ocenjevanje dela in rezultatov	52
4.1.5 Nagrajevanje zaposlenih	53
5. ZAKLJUČEK	56
SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE	58
OSTALI VIRI	59
PRILOGE	61

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

AKTRPRS	Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja
CIS	Centralni informacijski sistem
CURS	Carinska uprava Republike Slovenije
DDV	Davek na dodano vrednost
DURS	Davčna uprava RS
EU	Evropska unija
EUROSTAT	Evropski statistični urad
FDV	Fakulteta za družbene vede v Ljubljani
GCU	Generalni carinski urad
IDV	Inštitut za družbene vede
INTRASTAT	sistem za zbiranje statističnih podatkov o blagovni menjavi med državami članicami EU
KSV	Kadrovska služba vlade
MF-ERAC	Enotni računovodski sistem Ministrstva za finance
MNZ	Ministrstvo za notranje zadeve
RIP	Računalniška izmenjava podatkov
RS	Republika Slovenija
SFRJ	Socialistična federativna republika Jugoslavija
SOVA	Slovenska obveščevalno varnostna agencija
TARIC	Sistem tarifnih kvot
US	Ustavno sodišče

1. UVOD

Odločitev Republike Slovenije, da postane polnopravna članica Evropske unije (EU), je povzročila temeljite priprave na številnih področjih, med katerimi sta bili pomembnejši pogajanja Slovenije z EU ter usklajitev slovenske zakonodaje s pravnim redom EU

Sklop priprav na vstop v EU pa je zajemal tudi takoimenovani organizacijski in kadrovski del, kar je pomenilo institucionalno in kadrovsko pripravljenost naše države in njenih organov na funkcijo nove zunanje meje EU in hkratno opustitev meja z Avstrijo, Italijo in Madžarsko.

Carinska uprava Republike Slovenije (CURS) deluje kot organ v sestavi Ministrstva za finance. Carinska dejavnost, tako fiskalno zaščitna, kot tudi kontrolna, število zaposlenih in regionalna razporedenost, uvrščajo carino med pomembnejše službe v državi in družbi.

Vstop v EU je pomenil za carinsko službo niz novih nalog, spremenjenih pogojev in potencialnih možnosti.

V skladu z navedenim je CURS začela s pripravami na članstvo v EU že pred formalnim začetkom pogajanj med Republiko Slovenijo in EU, saj je hotela zagotoviti, da bo slovenska carina na vstop organizacijsko, kadrovsko, zakonodajno, tehnično in funkcionalno dobro pripravljena.

CURS je pregled vseh sprememb, potrebnih za izvajanje novih nalog, pripravila v dokumentu »Reorganizacija carinske službe Republike Slovenije zaradi vstopa Republike Slovenije v Evropsko unijo«.

Navedeni dokument je temeljil na sledečih izhodiščih:

- Kot predvideni datum pristopa Republike Slovenije k EU bilo upoštevano leto 2004,
- Upoštevanje sočasnega pristopa Madžarske k EU
- Republika Hrvaška ni postala članica EU, kar pomeni, da postane meja z Republiko Hrvaško zunanja meja EU,
- Na evropski zakonodaji in izvedbenih predpisih, ki postanejo veljavni ob pristopu Slovenije k EU, v katerih je navedeno, da je za izvajanje le-teh zadolžena carinska služba, oz. je bila v Sloveniji že sprejeta odločitev, da bo to zakonodajo izvajala carinska služba,
- Na analizi trenutnega obsega in strukture prometa preko mejnih prehodov in blagovne menjave z državami EU in ostalimi državami, z ocenitvijo strukture in obsega prometa v razmerah polnopravnega članstva,
- Na obstoječi organizaciji in kadrovski zasedbi carinske službe,
- Na izkušnjah drugih carinskih uprav držav članic EU ter še posebej carinskih uprav držav, ki so k EU pristopile v zadnjem krogu.

Iz naštetega je razvidno, da je bilo eno pomembnejših področij, v sklopu priprav, tudi prilagajanje slovenske zakonodaje pravnemu redu EU.

Osnovni zakonski okvir carinskega in trošarinskega sistema v Republiki Sloveniji predstavljajo: Carinski zakon, Zakon o carinski službi, Zakon o trošarinah, Zakon o davku na dodano vrednost, Zakon o carinski tarifi in podzakonski akti, izdani na njihovi podlagi. Poleg teh zakonov je CURS zadolžena za izvajanje številnih drugih zakonov in podzakonskih aktov v Republiki Sloveniji.

Pri pripravi na reorganizacijo pa sta pomembno vlogo igrala tudi novi Zakon o delovnih razmerjih in Zakon o javnih uslužbencih. Le-ta posebno pozornost namenja upravljanju kadrovskih virov v državni upravi, saj spreminjajoče se delovno okolje od uprave zahteva vedno več.

Razlogi, ki govorijo v prid uvajanju področja človeških virov v javno upravo, so številni. Najpomembnejši so (Stare; 2001):

- država Slovenija se je pri približevanju EU zavezala spoštovati tako določbe Evropskega sporazuma o pridružitvi, kot predpise EU, ki se nanašajo na javne uslužbenke (načela, standardi in postopki, ki jih države članice EU upoštevajo pri izkazovanju učinkovitosti javnih uslužbencev)
- slovenska javna uprava se srečuje z izzivi spreminjanja upravne kulture ter uvajanja sodobnih metod in tehnik upravnega dela;
- državljani (davkoplačevalci) postavljajo pred državo vedno višje zahteve, ki se kažejo kot posledica številnih, neprestanih in hitrih sprememb v družbi;
- zaposleni, ki pričakujejo oziroma zahtevajo drugačno obravnavo odgovornih pri oblikovanju upravnega dela ter delovnih odnosih;
- vedno višja zavest pristojnih, da so človeški viri najpomembnejši dejavnik delovanja vsake organizacije, tudi v javni upravi;
- spoznanja o nujnosti uvajanja novega znanja, takega, ki bo s spreminjanjem odnosa do zaposlenih, organizacijske kulture, vrednot ter ravnanja vodilnih pripomogel k doseganju odličnosti javne uprave;
- pozitivne izkušnje sodobnih javnih uprav, ki kažejo, da je urejanje ravnanja s človeškimi viri v upravi mogoče, vendar pa zahteva precej truda in pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje.

Delovanje slovenske javne uprave naj bi se torej približalo delovanju uspešnih organizacij, ob zavedanju, da so zaposleni najpomembnejši člen delovanja javne uprave.

To dejstvo je bilo eno glavnih vodil pri reorganizaciji carinske službe.

Diplomsko nalogo bom zato zasnovala na hipotezi, da je učinkovito upravljanje kadrovskih virov v veliki meri pripomoglo k uspešni reorganizaciji carinske službe v Republiki Sloveniji.

Navedeno tematiko bom poskušala predstaviti v sledečih vsebinskih sklopih:

V prvem delu bom predstavila teoretično pojmovna izhodišča, pomembna za razumevanje diplomske naloge. Najprej se bom zadržala pri pojmi, kot so javna uprava, kadri, reorganizacija, strategija in upravljanje človeških virov.

Pojem upravljanje človeških virov bom zaradi njegove širine seveda razdelala podrobneje, prikazala bom tudi faze upravljanja človeških virov,

V drugem delu bom predstavila carinsko službo Republike Slovenije njeno organizacijsko shemo, navedla bom naloge carinske službe ter zakonski okvir za opravljanje le-teh. Prikazala bom tudi kadrovske strukturo carinske službe in sicer glede na spol in izobrazbo.

Dotaknila se bom obdobja pred osamosvojitvijo Republike Slovenije ter opisala formiranje carinske službe v samostojni Sloveniji ter njen zgodovinski razvoj do leta 1996, ko so se začele priprave na vstop v EU.

Takrat je bila sprejeta Strategija razvoja carinske službe do vstopa Slovenije v Evropsko unijo. Predstavljala je okvirni načrt nadaljnjega razvoja CURS v letih do vključitve v EU. Navedla bom cilje te strategije in naloge, ki so izhajale iz njih.

Tretji del bo namenjen reorganizacijskemu aktu carinske službe. Prikazala bom kadrovske in organizacijske spremembe, nastale z reorganizacijo carinske službe, nove naloge carinske službe, spremembe na regionalnem področju (v okviru CURS), opravila pregled in primerjavo kadrovskih in organizacijskih posledic ter odpravljanje socialno-ekonomskih posledic, ki jih je prineslo preoblikovanje službe zaradi vstopa Slovenije v EU.

V tem delu bom poskušala tudi ugotoviti, ali, in v kolikšni meri, je upravljanje človeških virov botrovalo uspešni izvedbi reorganizacije carinske službe Republike Slovenije.

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabila analizo primarnih virov, to pomeni zakonov in podzakonskih aktov s tega področja, analizo in interpretacijo sekundarnih virov, kot so knjige in članki, pa tudi statistična poročila.

Izčrpen vir podatkov pa bo nedvomno tudi svetovni splet.

2. TEORETIČNO POJMOVNA IZHODIŠČA

V tem poglavju navajam nekatere pomembnejše pojme, ki se pojavljajo v tej diplomski nalogi ter njihovo razlago.

2.1 Javna uprava

Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju določata, da javni sektor sestavljajo državni organi, uprave samoupravnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Javni sektor v Sloveniji sestavljajo neposredni in posredni proračunski uporabniki, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, javni gospodarski zavodi, javna podjetja in druge pravne osebe, v katerih država ali občina odločujoče vplivata na upravljanje. Kot neposredni uporabniki so opredeljeni državni oziroma občinski organi ali organizacije ter občinska uprava, kot posredni uporabniki pa javni zavodi, javni skladi in agencije, katerih ustanovitelj je država ali občina.

Javna uprava je sicer neenotno definiran pojem, ki vključuje državno upravo in del javnih služb, lahko pa tudi lokalno samoupravo z lokalnimi javnimi službami, torej vse organizacije teritorialnega in funkcionalnega tipa, ki opravljajo naloge javnega pomena oziroma javne naloge zagotavljanja javnih dobrin (Šmidovnik; 1985: 129-130).

Elementi, ki določajo javno upravo, pa so (Šmidovnik v Ferfila; 2000:152):

- država deluje preko svoje javne uprave
- javno upravo organizacijsko sestavljajo državne in paradržavne organizacije
- funkcionalno je opredeljena z izvajanjem predpisov, oblasti in javnih služb
- bistven element je odgovornost resornih ministrstev in vlade
- financiranje je proračunsko ali iz drugih javnih virov (skladi)
- normativno za javno upravo velja upravno, deloma tudi civilno pravo
- poseben pomen naj bi imela stroka v smislu kombiniranja znanja in izkušenj
- uslužbenški sistem

Haček (v Haček; 2001:29) pa meni, da je javna uprava celota vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne funkcije javnega upravljanja. O javni upravi lahko govorimo tudi v formalnem in materialnem smislu. Slednje pomeni proces odločanja o javnih zadevah, javna uprava v formalnem smislu pa je sistem organov, ki odločajo o javnih zadevah, torej o uresničevanju družbenih koristi.

Javno upravo sestavljajo:

- državna uprava, ki je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi
- lokalna samouprava, ki je način upravljanja o družbenih zadevah, ki neposredno temelji na lokalnih skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem
- javne službe, ki so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema in ji ni mogoče, iz najrazličnejših vzrokov, zagotoviti s sistemom tržne menjave
- javni sektor temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju se nahaja.

2.2 Kadri in kadrovski viri

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994:373) navaja pod izrazom »kader« delavce, usposobljene za določeno področje, stroko.

Kadri so sami zase vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina v Možina idr.; 2002:7).

Lahko rečemo tudi, da so kadri najpomembnejši vir organizacije. To izhodišče pomeni, da sta organizacija na eni strani in kadri na drugi strani dve različni entiteti, med katerima management išče optimalno razmerje, da bi v čim večji meri dosegel cilje organizacije in hkrati omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (Svetlik v Možina idr.; 2002:101).

Ključni kadri so zaposleni na ključnih delovnih mestih (ključna so tista delovna mesta v organizaciji, ki prispevajo k uspešnosti njegovega poslovanja. So delovna mesta, na katerih s posebnimi organizacijskimi in tehničnimi rešitvami organizacija ustvarja prednosti pred konkurenti.). Dosegajo nadpovprečne delovne rezultate oziroma nadpovprečno delovno uspešnost. Ključne kadre, ki imajo hkrati tudi nadpovprečne razvojne sposobnosti in so tako kandidati za napredovanje in prevzem zahtevnejših del, projektov ipd., imenujemo tudi zvezde. So »gonilna sila« organizacije, največ prispevajo k njenim poslovnim dosežkom in razvoju, zaradi česar jih organizacija obravnava na poseben način: bolj skrbno jih izbira, več investira v vzdrževanje in razvoj njihovih sposobnosti, zanje pripravlja in izvaja individualne razvojne načrte, bolje jih nagrajuje, bolj jih ščiti pred negotovostmi, kot so izguba zaposlitve, nesreče in bolezni, upad delovne sposobnosti itd. (Svetlik, 2002).

Perspektivni kadri so zaposleni, ki ne zasedajo ključnih delovnih mest, vendar dosegajo nadpovprečne delovne rezultate in imajo nadpovprečne razvojne sposobnosti. Navadno so to mlajši sodelavci na začetku delovne kariere. Obravnavamo jih kot bodoče ključne kadre ali morda zvezde in zato posebej skrbimo za njihov razvoj in možnosti napredovanja. V organizaciji naj bi predstavljali stalno »rezervo«, iz katere zajamemo, kadar želimo od znotraj zapolniti kako ključno delovno mesto (Svetlik, 2002).

2.3 Reorganizacija

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1994:1006) je beseda »reorganizirati« razložena kot »organizirati stvari na novo«, kar lahko razumemo kot spreminjanje oblike, značilnosti stvari, novo oblikovanje stvari.

CURS je izvedla precej obsežno projektno delo preoblikovanja carinske službe zaradi vstopa Slovenije v EU, predvsem na organizacijskem in kadrovskem področju.

Pristop, ki je bil uporabljen pri pripravi reorganizacijskega akta, je v prvi vrsti na pregledu vseh novih nalog in spremenjenem načinu izvajanja obstoječih nalog, za katere bo pristojna carinska služba v razmerah polnopravnega članstva. Zaradi tega novega delovnega področja carinske službe so bile kadrovske in organizacijske potrebe analizirane po naslednjih sklopih obravnave:

- carinska kontrola in carinjenje blaga na bodoči zunanji meji EU;
- posledice ukinitve kontrole na bodočih notranjih mejah EU (Italija, Avstrija in Madžarska);
- kadrovske in organizacijske spremembe, ki izhajajo iz drugačnega obsega in strukture blagovnega prometa;
- kadrovske in organizacijske spremembe v upravah carinskih uradov, izvajanje nalog s področja trošarin, preiskav in druge nove naloge;
- zbirna primerjava kadrovskih in organizacijskih posledic, ki jih bo v carinski službi povzročilo polnopravno članstvo, s predlaganimi spremembami o drugačni območni razdelitvi med carinskimi uradi.

2.4 Strategija

Strategijo v širšem smislu pojmuje kot splet namenov, usmeritev, načrtov, programov, akcij, odločitev, lokacij, virov za doseg ciljev organizacije.

V ožjem smislu besede pa strategija pomeni odločitvena pravila, ki se uporabljajo pri izbiri kombinacij, ki so vodstvu na voljo (Pučko v Možina idr.; 2002:14).

Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bomo dosegli planske cilje.

Različnim opredelitvam pojma strategije je skupna opredelitev želenega prihodnjega stanja organizacije in poti za doseganje tega, oziroma okvir, v katerem organizacija ohranja življenjsko kontinuiteto, medtem, ko se zavestno prilagaja spremembam v okolju za pridobitev konkurenčnih prednosti (Svetic v Možina idr.; 2002:14).

Ackerman (Možina v Možina idr.;2002:14) pri raziskovanju o ustaljeni povezavi med različnimi organizacijskimi strategijami in postopki ravnanja z ljudmi primerja štiri osnovne vrste poslovnih strategij (defenzivno, inovativno, analitično in reakcijsko) s štirimi vrstami ravnanja z ljudmi:

- razvojno strategijo
- nadzorno strategijo
- upravno strategijo
- preiskovalno strategijo.

Razvojna strategija poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje, notranje razmeščanje delavcev.

Nadzorna strategija daje prednost ocenjevanju uspešnosti in njenemu nagrajevanju.

Za upravno strategijo je značilno kratkoročno načrtovanje ljudi, zunanje pridobivanje ljudi, nerazvitost postopkov za ravnanje z zaposlenimi.

Preiskovalna strategija pa izhaja iz raziskovanja trga delovne sile, ocen vedenja, finančnih spodbud in podobno.

Leta 1997 je Slovenija za realizacijo strateškega cilja za vključitev v EU pripravila dokument »Strategija Republike Slovenije za vključevanje v Evropsko unijo« (<http://evropa.gov.si/vkljucevanje/strategija-vkljucevanja/>).

Glavni cilj strategije na ekonomskem in socialnem področju je bil opredeliti in zasnovati niz usklajenih srednjeročnih ekonomskih in socialnih politik, potrebnih za zaključek ekonomske preobrazbe Slovenije in pripravo gospodarstva na vključitev v EU.

Strategija je imela štiri operativne cilje:

- analizirati doseženo raven ekonomske in socialne preobrazbe Slovenije
- določiti specifične cilje posameznih sektorjev in področij
- začrtati usklajen sistem reform in ukrepov ekonomske politike, ki so potrebni za doseg teh ciljev
- vzpostavitev ustreznih mehanizmov za nadzorovanje izvajanja reform in ukrepov.

Strategija je bila pripravljena tako, da je omogočala opredelitev ekonomskih in socialnih politik v obliki izvedljivih ukrepov, ki so upoštevali dani institucionalni okvir za oblikovanje ekonomske politike. Ti ukrepi so bili usmerjeni tako k preobrazbi v tržno gospodarstvo, kot približevanju Evropski uniji.

Na tej osnovi je tudi CURS v letu 1997 pripravila »Strategijo razvoja Carinske uprave Republike Slovenije do vstopa v EU«.

Vstop v EU je pomenil za carinsko službo niz novih nalog, spremenjenih pogojev in potencialnih možnosti, ki se jih je CURS ob pisanju te strategije zavedala, obenem pa je hotela zagotoviti vse potrebno, da bi bila slovenska carina na vstop organizacijsko, kadrovsko, zakonodajno, tehnično in funkcionalno dobro pripravljena.

2.5 Upravljanje človeških virov

V slovenski strokovni literaturi najdemo različne prevode angleškega pojma Human Resource Management. Ne glede na razmeroma enake vsebine, ki jih pod tem izrazom razumejo posamezni avtorji, je moč najti veliko različnih pogledov na smiselnost, zmožnost in pravilnost ponujenih izrazov. Human Resource Management se najpogosteje uporablja oziroma prevaja kot ravnanje s človeškimi viri, upravljanje človeških virov, ravnanje z ljudmi, upravljanje človeških potencialov, ravnanje s človeškimi zmožnostmi, management kadrovskih virov, sproščanje človeških zmogljivosti, ravnateljstvo z ljudmi, ravnateljstvo s kadrovskimi viri...(Stare; 2001)

To je področje, ki je doseglo izrazitejši razvoj v osemdesetih letih dvajsetega stoletja in temelji na dveh temeljnih načelih (Armstrong, 1987, str. 54):

1. Človeški viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Učinkovito ravnanje z njimi je ključ do uspeha organizacije.
2. Omenjeni uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in postopki, ki se izvajajo v organizaciji, tesno povezani ter so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev in strateških načrtov.

Brejc (v Brejc; 2000, str. 24) meni, da je ravnanje s človeškimi viri nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki se nanašajo na zaposlene v organizaciji in pri njihovem delu.

Jereb (1991, str. 269) meni, da izhaja temeljna filozofija ravnanja s človeškimi viri iz potrebe po povezanosti in vsebinski usklajenosti vseh kadrovskih podsistemov, ne glede na to, ali je kadrovska vloga decentralizirana (linijska) ali centralizirana (štabna).

Liebel in Oechsler (1994, str. 2) trdita, da je glavna naloga ravnanja s človeškimi viri v smiselni povezavi štirih področij: sodelovanja sodelavcev, sprememb pri ravnanju s človeškimi viri, plačilnega sistema in organiziranja dela.

Možina (Možina idr.; 2002:3) trdi, da je »management kadrovskih virov splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi«.

Singer (1990, str. 3) opredeli ravnanje s človeškimi viri kot posebno področje, ki skuša razviti programe, politiko in dejavnosti za pospeševanje zadovoljevanja konkretnih in splošnih potreb posameznika in organizacije.

Upravljanje človeških virov je zagotovo širši pojem kot kadrovska dejavnost. Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je prerasla okvire klasične kadrovske funkcije, ki je nastala v povsem drugačnih razmerah in ne more več zadovoljiti potreb, ki jih pred managerje in kadrovske strokovnjake postavljajo hitre spremembe v okolju. Prav tako se je pokazalo, da ljudi ni mogoče obravnavati samo v kadrovski službi, brez pravih povezav z globalnimi poslovnimi cilji. Klasično obravnavanje ljudi v hitro spreminjajočih in tekmovalnih razmerah namreč ne omogoča sodobnih načinov ravnanja z ljudmi, ki jih zahteva neprestano prilagajanje okolju (Brewster v Možina idr.; 2002:17).

Za uspešnost in učinkovitost organizacije sta potrebna strokovno, razvojno in znanstveno okrepljena funkcija managementa človeških virov in človeškega kapitala. Temeljni cilj takih kadrovskih funkcij je ustvarjanje odličnih delovnih mest, odličnih delovnih okolij in predvsem odličnih zaposlenih.

Po mnenju vodilnih svetovnih teoretikov in praktikov pomeni prehod na management intelektualnega kapitala eno največjih sprememb v zgodovini sodobnega managementa.

Intelektualni kapital predstavlja neotipljivo in skrito vrednost organizacije, ki ustvarja vrednost. Po klasični definiciji je intelektualni kapital razlika med celotno vrednostjo organizacije in njeno finančno vrednostjo ter predstavlja splet človeškega, procesnega, inovacijskega in relacijskega kapitala. Vprašanje pa je, kako dejansko izmeriti ta kapital. Pristopov je sicer veliko, vendar je na primer že samo merjenje učinkov znanja veliko težje v praksi netržnih sistemov, kot je tudi državna uprava.

Učinkovitost in uspešnost podjetja sta z vidika managementa človeških virov v sodobnem svetu povezana s tem, da je podjetje inovativno in omogoča rast človeške ustvarjalnosti, da je sposobno za hitro prilagajanje, da ima zato ustrezno strategijo razvoja, da so se zaposleni pripravljeni hitro učiti ter imajo možnost izobraževanja, da se vključujejo v time in, da jih organizacija upošteva kot posameznike (Mihelčič; 2000:16).

2.5.1 Faze upravljanja človeških virov

Glavne dejavnosti pri upravljanju človeških virov po Sonji Treven (Treven;1998:26-29) pa so:

- Upravljanje zunanjega in notranjega okolja
- Načrtovanje in izbira kadrov
- Razvoj in usposabljanje zaposlenih
- Ocenjevanje dela in rezultatov.
- Nagrajevanje zaposlenih

Upravljanje zunanjega in notranjega okolja

Okolje, v katerem poslujejo sodobna podjetja, se v zadnjih letih hitro globalizira. Podjetja si prizadevajo pridobiti konkurenčno prednost, kar dosegajo tudi z mednarodno širitvijo. Za to imajo mnogo razlogov:

- tuje države pomenijo nove trge z velikim številom morebitnih porabnikov
- podjetja, ki proizvajajo več, kot lahko prodajo na domačem trgu, pomeni taka širitev sredstvo za povečanje njihove prodaje in dobička
- stroški dela, predvsem enostavnejšega, so lahko v drugih državah nižji; podjetja tako lahko zelo zmanjšajo stroške svojega poslovanja in tako pridobijo prednost pred konkurenco.

Podjetja, ki vstopajo na tuje trge, morajo upoštevati, da se posamezne države razlikujejo med seboj v številnih značilnostih. Te razlike določajo ekonomske možnosti za uvajanje proizvodne dejavnosti v tujem okolju in močno vplivajo na management človeških virov v globalnem okolju.

Peiper (Peiper v Treven; 1998:156) predstavlja štiri najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na management človeških virov globalnem okolju:

- kultura
- človeški kapital
- politično pravni sistem
- ekonomski sistem.

Kulturo lahko opredelimo kot "niz pomembnih vrednot in stališč, ki so značilne za člane posamezne skupnosti in se nanašajo na njihov pregled na svet ter na ideale, za katere si je vredno prizadevati" (Sathe v Treven;1998: 156).

Kultura je pomembna za management človeških virov predvsem iz dveh razlogov:

- zaradi močnega vpliva na ostale tri dejavnike (vpliva na zakone, človeški kapital, izobrazbo, ekonomski sistem)
- zaradi vpliva na učinkovitost izvedbe posameznih aktivnosti, ki se izvajajo v okviru tega managementa (Kultura vpliva npr. na sistem izbire kadrov. V individualno usmerjenih kulturah temelji sistem izbire na ocenjevanju posameznikovih

tehničnih spretnosti, manj pomembne so njegove družbene spretnosti. Za kolektivne kulture pa velja, da se mora posameznik vključiti in delati kot član delovne skupine, manj pomembne pa je tehnično znanje.).

Človeški kapital določene države se nanaša na sposobnosti njenih prebivalcev za opravljanje dela in pogosto vpliva na investiranje. Vpliva na odločitev tujega podjetja, ali bo preneslo del svojih proizvodnih zmogljivosti v to deželo, ali se bo sploh pojavilo na njenem trgu.

Določiti ga je možno na osnovi različnih spremenljivk. Najpomembnejša je možnost pridobitve ustrezne izobrazbe.

Od **politično pravnega sistema države** je odvisno, na kakšen način se izvajajo posamezne aktivnosti, kot so izobraževanje, nagrajevanje, kadrovanje, odpuščanje. Na ta dejavnik zelo vpliva kultura.

Ekonomski sistem lahko spodbuja razvijanje človeškega kapitala. V socialističnih sistemih je izobraževanje brezplačno, ima pa zato manj ekonomskih spodbud. V kapitalističnih sistemih ljudje sami investirajo v razvoj človeškega kapitala in v izobrazbo, za to so motivirani, ker to povečuje možnosti za pridobitev različnih denarnih nagrad ali drugih ugodnosti.

Upravljanje človeških virov v podjetjih, ki delujejo v globalnem okolju, je različno tudi glede na raven udeležbe podjetij na mednarodnih trgih. Te ravni so:

- domača
- internacionalna
- multinacionalna
- globalna.

Na **domači ravni** deluje največ podjetij. Začetek delovanja podjetja je povezan s pridobitvijo, usposobitvijo in nagrajevanjem zaposlenih, ki so iskali delo na domačem trgu. Pri izbiri zaposlenih se bolj ocenjujejo njihove tehnične spretnosti za izpolnjevanje delovnih nalog, manj pa na vzdrževanje dobrih medosebnih odnosov pri skupinskem delu.

Na **internacionalno raven** preide podjetje, ko začne zaradi povečane konkurence na domačem trgu izgubljati tržne deleže. V prvi fazi izvaža lastne proizvode, v drugi pa gradi v tuji državi tudi proizvodne zmogljivosti. Pomembna je preučitev lokacije, pridobitev zadostnega števila zaposlenih s spretnostmi, ki so za podjetje pomembne.

Multinacionalna raven pomeni, da podjetja zgradijo svoje zmogljivosti v drugih državah, z namenom zmanjševanja proizvodnih in transportnih stroškov. Prizadevajo si razviti enake proizvode, ki jih nato razpošiljajo po celem svetu. Podjetja morajo upoštevati kulturne razlike v vseh državah, kjer imajo svoje zmogljivosti. Zato je na tej ravni še pomembnejša sposobnost prilagajanja managerjev na različne okoliščine, zagotavljanje izpopolnjevanja in oblikovanje fleksibilnega sistema nagrajevanja, ki upošteva drugačne davčne sisteme in življenjske stroške v tujih državah.

Globalna raven - podjetja na tej ravni proizvajajo izdelke najvišje kakovosti, vendar z najnižjimi možnimi stroški. Pospešeno razvijajo fleksibilnost, da bi zadovoljila potrebe večjega povpraševanja po proizvodih posamičnih porabnikov. Sistemi za management človeških virov so zato oblikovani tako, da podpirajo fleksibilno zasnovano proizvodnjo. Takšno podjetje ima več vodstev, zato je organizacijska struktura manj hierarhična in usmerjena v bolj decentraliziran način odločanja.

Načrtovanje kadrov

Politika človeških virov je sredstvo za pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti. Managerji, ki se ukvarjajo s tem področjem, morajo poznati celotno strategijo podjetja, morajo pa biti tudi usmerjeni v prihodnost (reševanje težav se lotijo, preden se pojavijo). Strategija podjetja odločilno vpliva na management človeških virov. Nekatera podjetja si prizadevajo razvijati inovativne proizvode in se tako razlikovati od konkurentov, druga pa skušajo biti uspešnejša s čim manjšimi stroški (učinkovitejše tehnologije ali pa množična proizvodnja)

Sprejeta strategija je pomembna za načrtovanje kadrov. Inovativno podjetje potrebuje visoko usposobljene ljudi, pri strategiji nizkih stroškov pa potrebujejo več zaposlenih z nizkimi plačami, ki bodo opravljali rutinsko in včasih nezanimivo delo.

V praksi je načrtovanje človeških virov povezano z ugotavljanjem potreb po zaposlenih delavcih, njihovim pridobivanjem ter s problemi, ki izhajajo iz procesa usklajevanja teh dveh dejavnikov (Tyson, York v Treven; 1998: 174)

Pri določanju zahtev po novih delavcih pa se morajo upoštevati tudi cilji celotnega podjetja.

Proces načrtovanja človeških virov mora upoštevati vrsto dejavnikov v podjetju in okolju, kot so pravni sistem države ter iz njega izhajajoče zakone, ki urejajo individualno in kolektivno zavarovanje; za tiste, ki želijo investirati v nove tovarne ali obrate, je pomemben načrt regionalnega razvoja dežele, pogosto pa so pomembne še spodbude vlade (vlaganja v manj razvita področja), poleg tega pa tudi trg delovne sile (notranji in zunanji)

Načrtovanje človeških virov obsega štiri faze (Treven; 1998:174):

- analiza stanja človeških virov v organizaciji (nanaša se na naslednja področja: razpoložljivost človeških virov v podjetju, odhode, napredovanja, učinek spremenjenih razmer in izostajanja z dela, viri preskrbe z notranjega in zunanjega trga delovne sile)
- na podlagi učinkovite analize prve faze je mogoče dokaj uspešno napovedati, koliko ljudi bo verjetno na voljo v podjetju in v njegovem okolju, kateri zaposleni bodo verjetno zapustili podjetje, v katerih oddelkih so ti delavci zaposleni, stopnjo odhodov zaposlenih iz podjetja in potrebe po usposabljanju novih delavcev, ki bodo nadomestili svoje predhodnike, poleg tega pa še notranje premeščanje

zaposlenih, njihovo napredovanje in spremembe delovnih ur in drugih delovnih razmer;

- tretja faza pomeni usklajevanje med stanjem zaposlenih v podjetju in med zahtevo po zaposlenih, ki temelji na načrtih in predvidevanjih;
- zadnja faza vključuje dejavnost oblikovanja različnih načrtov, ki naj uskladijo presežke in primanjkljaje zaposlenih; te načrte je potrebno oblikovati predvsem na naslednjih področjih: načrt za razvoj in izobraževanje, načrt za kadrovanje, načrt za upokojevanje, načrt za presežek zaposlenih, načrt za produktivnost in načrt za delovne odnose.

Po drugi strani pa določeni dejavniki vplivajo tudi na proces, ki ga opravi posameznik pri izbiranju sebi primernega dela. Odločiti se mora in sprejeti eno zaposlitev v eni organizaciji, namesto drugih, oziroma, preostale možnosti - brezposelnost. Takšna odločitev je odvisna od značilnosti osebe, ki izbira in značilnosti delovnih mest, ki jih ta oseba preučuje. Pomembnejše značilnosti delovnega mesta so:

- višina plače
- izziv in odgovornost
- varnost pri delu
- možnost napredovanja
- geografska lokacija
- ugodnosti za zaposlenega
- druge značilnosti dela.

Plača je pomembna za vsakogar, saj pomeni primarni vir njegovih prihodkov, omogoča mu dolgoročno varnost, pomeni pa tudi določen družbeni status.

Izziv in odgovornost sta pomembna pri oblikovanju osebne identitete marsikaterega zaposlenega.

Varnost pri delu je bila včasih pomembna zgolj za fizična, danes pa pravzaprav za vsa dela.

Priložnost za napredovanje v organizaciji je pomembna značilnost, ki jo upošteva veliko ljudi, še posebej za managerska in strokovna dela.

Zahteve o lokaciji so pomembne za delavca glede na to ali želi v določenem kraju ostati ali pa se v določen kraj preseliti, zaradi vse večjega obsega globalizacije pa je to vedno bolj pomembno vprašanje.

Ugodnosti za zaposlene predstavljajo za podjetje velik strošek, vendar se jih zaposleni premalo zavedajo.

Kot druge značilnosti dela pa lahko naštejemo še: delo z ljudmi, družbeni status, prestiž, neodvisnost, raznolikost dela, visoka stopnja odgovornosti, določen način življenja.

Pridobivanje kadrov

Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev so dejavnosti, s katerimi management kadrovskih virov uravnava odnose organizacije z okoljem, predvsem trgom delovne sile (Svetlik v Možina idr.; 2002:133)

Prosto delovno mesto se lahko pojavi iz različnih vzrokov, kot so odhod delavca, širitev organizacije, napredovanja..

Možni ukrepi za zapolnitev prostega delovnega mesta so, poleg zaposlitve novega delavca, po Torringtonu in Hallovi, sledeči (Svetlik v Možina idr.;2002: 133)

- reorganizacija dela
- uvajanje nadur
- mehanizacija dela
- prerazporeditev delovnega časa
- prehod s polnega na skrajšani delovni čas
- sprejem delavca, ki je zaposlen v drugi organizaciji

Kadar se kljub vsem alternativnim možnostim odločimo za zaposlitev novega delavca, lahko le-tega pridobimo na dva načina:

- a) Pridobivanje delavcev iz notranjih virov – je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v organizaciji in bi se želeli zaposliti na prostih delovnih mestih (vzroki so lahko različni, od pridobitve izobrazbe do obsega dela)
- b) Pridobivanje delavcev iz zunanjih virov pa lahko poteka po različnih metodah:
 - metoda neformalnega pridobivanja (priporočila znancev, kolegov, zaposlenih...)
 - neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih (pobuda je na strani iskalcev zaposlitve, za podjetje je to zelo cenena možnost)
 - stik s šolami (omogočanje prakse, sistematično izbiranje najboljših dijakov...)
 - štipendiranje
 - javne službe za zaposlovanje (Zavod za zaposlovanje...)
 - zasebne agencije za zaposlovanje
 - objave na javnih oz. vidnih mestih
 - oglasi v javnih medijih (časopis, radio, televizija, svetovni splet).

Ne glede na način pridobivanja novih delavcev pa je potrebno upoštevati temeljna načela, ki so razvidna iz naslednjih dveh vprašanj (Treven; 1998:186):

- Katera merila za učinkovito opravljanje del so podlaga za presojo primernosti kandidatov za določeno delo?
- Katere metode najbolj vključujejo pokazatelje, ki jih je treba upoštevati pri presojanju in odločanju o primernosti kandidatov?

Metode za učinkovito izvedbo dela izhajajo iz procesa **analize dela**.

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

Priprava na analizo dela obsega določitev namena, določitev del, ki jih bomo analizirali in tudi določitev osebe, ki bo vodila analizo dela.

Poznamo dve vrsti metod za analizo dela:

a) Metode zbiranja podatkov :

- opazovanje (najpogosteje uporabljena metoda; primerna je za tiste vrste dela, kjer so delovne operacije dobro vidne)
- intervju (strukturiran intervju je primeren za že ustaljena dela, nestrukturiran pa za pridobivanje novih informacij o delu)
- vprašalnik (za delovna mesta, kjer na enem delovnem mestu dela več delavcev)
- dnevnik dela (pišejo jih delavci, primeren je za dela, ki imajo dolge cikle, problem je objektivnost piscev dnevnikov)

b) Metode za analizo podatkov:

- analiza funkcij dela (potrebno je odgovoriti na tri vprašanja: v kolikšni meri so funkcije dela stvari, podatki in ljudje, koliko specifičnih navodil, razmišljanja in presojanja, koliko matematičnih ter jezikovnih sposobnosti potrebuje oseba za opravljanje nekega dela in kakšne standarde naj delavec doseže pri opravljanju dela)
- metoda kritičnih dogodkov (zapisujemo dogodke, kritične za opravljanje dela)
- analiza zahtev dela (prikaže, kaj določeno delo lahko ponudi delavcu in kaj se zahteva od delavca).

Po drugi strani pa je potrebno tudi ugotoviti, kakšne lastnosti mora imeti delavec, da bo lahko uspešno opravljal delovne naloge, pri tem pa tudi zadovoljeval svoje potrebe in občutil zadovoljstvo.

Fox (Svetlik v Možina; 2002:119) deli lastnosti na:

- bistvene (kandidat brez teh lastnosti sploh ne pride v poštev)
- nezaželeni oz. kontraindikativni (kandidat z nezaželenimi lastnostmi bi verjetno delal napake pri delu)
- želene (kandidatu dajejo prednost pred drugimi kandidati).

V oglasih pa lastnosti, ki naj bi jih imel delavec, navadno naštevamo taksativno:

- izobrazbo (formalno in neformalno, vrsto, stopnjo)
- delovne izkušnje
- dosežke (na različnih področjih)
- posebne umske, fizične in socialne sposobnosti (ročne spretnosti, fizična moč...)
- interesi in osebni cilji (glede kariere, usposabljanja...)

- osebnostne lastnosti (sposobnost empatije, iniciativnost...)
- .- fizični videz (urejenost...)
- socialne vezi

Za postopek izbiranja delavcev velja, da je to dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev; ne izbira le organizacija delavcev, temveč tudi delavci organizacijo (Svetlik v Možina idr.; 2002:142).

Izbirne metode so odvisne tako od velikosti organizacije, kot tudi od usposobljenosti delavcev, ki vodijo izbirni postopek. Metode lahko razvrstimo na sledeč način:

- a) Pisne prijave; navadno jim kandidati priložijo življenjepis, dokazila o izobrazbi, drugih usposabljanjih in dodatnem izobraževanju, kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delovno mesto, za katerega se poteguje in njegova pričakovanja v zvezi z organizacijo, ipd.)
 - priporočila; lahko jih predloži kandidat sam, ali pa jih dobi delodajalec neposredno, ne da bi kandidat vedel za to; priporočila lahko dajejo prejšnji delodajalci, učitelji, banke...; kadar organizacije v te namene uporabljajo posebne obrazce, se priporočila spremenijo v poročila o kandidatu
 - obrazci za prijavo; so pogosto uporabljana metoda; včasih dopolnjujejo pisne prijave, včasih pa jih celo nadomeščajo; obrazci za prijavo temeljijo na opisu dela; vsebuje vprašanja v zvezi z osebnimi podatki kandidata, o končani izobrazbi kandidata, o njegovem profesionalnem napredovanju, o vedenjskih vzorcih in preferencah...
- b) Testi; Singer o testih meni, da so »objektivna in standardizirana merila za lastnosti posameznikov« (Svetlik v Možina idr.; 2002:148); delimo jih na pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih individualne inteligenčni, testi sposobnosti, dosežkov, osebnostni...) in skupinske (vzorci dela, poskusno delo, testi odločanja...); testi morajo biti veljavni (koliko z njim merimo res tisto, kar nameravamo meriti) in zanesljivi (ponovna uporaba na istih osebah v istih okoliščinah nam mora dati enake rezultate).
- c) Intervjuji; na prvi pogled so preprostejši od testov, nekatere lastnosti kandidatov je lažje ocenjevati skozi sistematične pogovore, so manj zamudni od priprave testov, pa tudi ljudi je lažje usposobiti za izvedbo intervjuja, kot za oblikovanje, izbiro in izvedbo testa; poznamo več vrst intervjujev (strukturirani, nestrukturirani, individualni, skupinski, panelni, zaporedni, problemski, stresni); spraševalec se mora na intervju pripraviti in se odločiti, kakšne vrste vprašanj bo postavljal (zaprta odprta, omejena, hipotetična, sugestivna, kompleksna), pri čemer pa mora paziti, da se izogne najpogostejšim napakam pri intervjuju, kot so halo efekt, učinek začetnega vtisa, predsodki ipd.

Razvoj in usposabljanje zaposlenih

Vlaganje v razvoj in usposabljanje zaposlenih je zelo pomembno za pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti podjetij, zato mora biti to področje deležno precejšnje pozornosti.

Temeljni namen dejavnosti razvoja zaposlenih delavcev je zagotoviti, da ima podjetje primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong v Treven; 1998:197).

Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje managementa človeških virov, ki vključuje te dejavnosti (Treven; 1998:197):

- učenje
- izobraževanje
- razvoj
- usposabljanje.

Učenje je mogoče opredeliti kot dolgoročno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj ali prakse.

Senge (Možina v Možina idr.; 2002:211) prepoznava osem vrst učenja:

- klasično pogojevanje
- operativno pogojevanje
- psihomotorično učenje
- besedno učenje
- učenje razlikovanja
- učenje pojmov kot kategorij predmetov, pojavov in odnosov z določenimi skupnimi značilnostmi
- učenje pravil, principov in zakonitosti
- učenje kot reševanje problemov

Učenje v organizaciji postaja nujnost. Organizacija skozi učenje spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. V njenem nestabilnem okolju se pojavljajo potrebe po konkurenčnosti zaradi vedno večjih globalnih, socialnih, tehnoloških in strukturnih sprememb ter zahtev pri zagotavljanju kakovosti. Poleg nenehnih sprememb v okolju je učenje v organizaciji potrebno tudi zaradi izboljševanja sposobnosti izvrševanja trenutnih nalog, s ciljem, da bi zaposleni dela in naloge opravljali brez napak in pomanjkljivosti in pa zaradi uvajanja novincev v organizaciji, saj dobro pripravljeno uvajanje zmanjšuje stroške in omogoča hitro doseganje minimalnih standardov izvrševanja (Možina v Možina idr.; 2002:219).

Izobraževanje je povezano s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence, ki se lahko uporabi na vseh, ne le na posameznem področju življenja.

V organizaciji je temeljni cilj izobraževanja zaposlenih pridobivanje potrebnih znanj za boljše in bolj učinkovito opravljanje dela. Za uspešno organizacijo izobraževanja pa moramo poznati potrebe in interese podjetja in zaposlenih:

- Analizirati je treba potrebe po izobraževanju v podjetju oziroma ugotoviti, kateremu delavcu primanjkujejo katera znanja, ki bi mu pomagala pri izboljšanju njegovih poslovnih rezultatov.
- Na podlagi analize je potrebno na področju izobraževanja postaviti cilje za vsakega zaposlenega, torej določiti, česa naj bi se zaposleni priučil in koliko časa naj bi za to potreboval.
- Na podlagi ciljev in analize potreb po izobraževanju je treba sestaviti program izobraževanja: zaposleni naj se izobraževanju udeležujejo takrat, ko jih potrebujejo, in predvsem naj se udeležujejo takih izobraževanj, ki jim bodo koristila pri delu, ki ga opravljajo.
- Po vsakem izobraževanju je treba čim ustrezneje preveriti, ali so bili cilji doseženi. Ključno vprašanje je torej, ali se je zaposleni res naučil tistega, kar mu bo koristilo, da bo svoje delo opravljal bolje, hitreje, učinkoviteje?

Razvoj se nanaša na izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja ali izkušenj, ki si jih ta pridobi z izobraževanjem.

Usposabljanje lahko opredelimo kot načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela.

Oblike usposabljanja v organizaciji so lahko različne, od pripravištva kot načrtnega in nadzorovanega uvajanja novincev, preko dopolnilnega usposabljanja zaposlenih, do priučitve in preusposabljanja, kot usposabljanja za drugo delovno mesto.

Ocenjevanje dela in rezultatov

Glavni namen ocenjevanja delovnih dosežkov je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. S to povratno informacijo poizkuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove delovne dosežke. Ocenjevanje delovnih dosežkov skuša motivirati zaposlenega k še boljšim delovnim dosežkom (Svetlik v Možina idr.; 2002:261).

Razlogi za ocenjevanje delovnih dosežkov so torej sledeči:

- zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela
- na podlagi navedenega skuša management vplivati na vedenje zaposlenega (če je delovna uspešnost ocenjena pozitivno, pričakujemo, da se bo še izboljšala, če pa negativno, želimo, da se izboljša), da bi se tako izboljšalo delo zaposlenih
- nagrajevanju po delovnih učinkih

- odločanju o namestitvah, premestitvah, napredovanju, odpuščanju...
- določanje potreb po izobraževanju, razvoju, usposabljanju
- planiranju karier
- planiranju kadrov
- ocenjevanju kadrovanja
- odkrivanju napak pri analizi in opisu dela
- dodatna motivacija zaposlenih (naloge, standardi so jasno določeni).

Način izvedbe, vedenje, doseganje ciljev ali osebnostne značilnosti zaposlenih v podjetju je mogoče ocenjevati z **ocenjevalnimi metodami**.

Glede na to, kakšne kriterije uporabljamo, delimo metode za ocenjevanje delovne uspešnosti v tri skupine (Svetlik; 1991:4):

a) Metode na osnovi notranjih skupnih kriterijev, pri čemer člane določene skupine primerjamo med seboj. Sem sodijo:

- rangiranje
- primerjava v parih
- prisilna porazdelitev

b) Metode na osnovi splošnih kriterijev, pri čemer vsakega posameznika posebej ocenjujemo na osnovi enakih ali podobnih meril, ne da bi posameznike vnaprej med seboj primerjali:

- grafična skale
- kontrolne liste

c) Metode na osnovi specifičnih kriterijev, pri čemer vsakega posameznika ocenjujemo glede na to, kako uspešno realizira svoje delovne naloge oziroma dosega postavljene delovne cilje. To so:

- opisna ocena (esej)
- metoda kritičnih dogodkov
- ciljno vodenje
- vedenjske skale
- metoda indeksov
- metoda standardov
- metoda 360°
- ocenjevalni intervju.

Dessler (v Svetlik; 1991:19) navaja naslednje napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih:

- nejasni standardi oziroma kriteriji za ocenjevanje (različni ocenjevalci lahko preširoko zastavljene kriterije različno razumejo)
- halo efekt (vodje delo zaposlenih ocenjujejo na podlagi mnenja, ki ga imajo sicer o njih)

- napaka centralne tendence (težnja k povprečju – vsi so približno enako delovno uspešni)
- pristranost (kadar ima ocenjevalec predsodke)
- prevelika strogost ali prevelika popustljivost
- napake zaradi bližine dogodkov.

Tem napakam se je možno izogniti z dobrimi ocenjevalnimi metodami oziroma z usposabljanjem ocenjevalcev.

V organizacijah je različna tudi stopnja participacije zaposlenih pri ocenjevanju:

O - ocena je tajna, brez možnosti pritožbe zaposlenega



S - ocenjevani vidi oceno, jo podpiše, ima možnost pritožbe



V - ocenjevani sodeluje pri določanju standardov za ocenjevanje delovne uspešnosti (ocenjevanje z intervjujem) – to zahteva največ časa

Najbolj participativna oblika ocenjevanja, ki se v zadnjem času množično uvaja tudi v javno upravo, **so letni pogovori**.

Letni pogovor, kot ključni element spremljanja kadrov in usmerjanja kariere javnih uslužbencev, je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v njihovo strokovno usposobljenost, razvojni potencial in delovno uspešnost. Cilj je zagotoviti učinkovito javno upravo na podlagi sposobnih, usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev.

Nagrajevanje zaposlenih

Zaradi vse večjih pritiskov konkurence si podjetja danes prizadevajo zmanjšati stroške, kljub temu pa izdelati več, kot ostali. Eden od načinov vplivanja na zaposlene, da bi s svojim delom čim bolj prispevali k doseganju ciljev podjetja, je tudi ustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju.

S svojim programom za nagrajevanje si podjetja prizadevajo doseči naslednje cilje (Harris v Treven; 1998:219):

- izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov

- vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi
- privlačiti nove, visoko usposobljene delavce
- motivirati zaposlene
- nadzorovati stroške.

Pod pojmom sistem nagrajevanja v podjetju razumemo plače, ugodnosti in nagrade, ki jih delavec dobi kot nadomestilo za vloženo delovno silo.

Prejemki zaposlenih so sestavljeni iz fiksnega in variabilnega dela.

Fiksni del:

- je odvisen od dela, ki ga nekdo opravlja
- je enak za enaka dela
- največji del fiksnega izplačila zajema osnovna plača (to pomeni plačo, ki jo dobi delavec za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur)
- osnovna plača je odvisna od zahtevnosti dela (kompleksnost dela, zahtevani pogoji, odgovornost za ljudi, vodenje, obremenitve) in stopnje usposobljenosti (vrednost človeškega kapitala, ki ga posameznik prinaša v organizacijo)
- fiksna so tudi nadomestila za bolniške odsotnosti, praznike, dopuste
- sem sodijo tudi ugodnosti, katerih višina je pri nas zakonsko predpisana (npr. dodatek za delovno dobo, za težje delovne pogoje, za nočno delo)
- nekatere ugodnosti pa so vezane na delovno mesto (npr. obvezno dodatno pokojninsko zavarovanje).

Giblivi del:

- je odvisen od tega, kako dobro nekdo opravlja delo
- pomeni plačilo po uspešnosti in nagrade
- uspešnost je lahko individualna ali kolektivna.

Plača, nadomestila plače, dodatki in plačilo za delovno uspešnost se izplačujejo v denarju in vrednostnih papirjih, ugodnosti in nagrade pa so lahko materialne ali nematerialne (višji ugled, pohvale, priznanja).

3. PREDSTAVITEV CARINSKE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE

Najvišji carinski organ v Sloveniji je Carinska uprava Republike Slovenije (CURS), ki jo sestavljajo: Generalni carinski urad (GCU), carinski uradi kot območne organizacijske enote uprave, ustanovljene za posamezno področje in izpostave kot notranje organizacijske enote carinskih uradov.

Pravno podlago carinskega sistema tvorijo nacionalni in mednarodni predpisi. Najpomembnejši nacionalni predpisi carinskega sistema v Republiki Sloveniji so Carinski zakon, Zakon o carinski službi in Zakon o carinski tarifi. Podrobnejša izvedba carinskega zakona je vsebovana v podzakonskih aktih, natančna izvedba le teh pa je pogosto podana z navodili in pojasnili CURS (navodila in pojasnila CURS po slovenskem pravnem sistemu nimajo zakonske moči, izdajajo pa se zaradi enotne izvedbe carinskih postopkov na celotnem področju Republike Slovenije).

Mednarodni predpisi, ki jih uporabljamo v našem carinskem sistemu so razne mednarodne konvencije in sporazumi. Te so lahko bilateralne ali multilateralne, npr. mednarodni sporazumi o maloobmejnem prometu, mednarodna konvencija o karnetu ATA, o karnetu TIR, mednarodna konvencija o turizmu in druge.

Leta 1995 je pričel veljati nov Carinski zakon, kateri je vseboval smernice veljavne carinske evropske zakonodaje, leta 1999 pa je prišlo do njegovih popravkov zaradi uvedbe nekaterih novih sistemskih zakonov (Zakon o DDV, Zakon o trošarinah), pri izvajanju katerih ima pomembno funkcijo tudi carinska služba. S popravki carinskega zakona so dodatno uveljavljene tudi smernice evropske carinske zakonodaje tako, da sodi Slovenija na carinskem področju vsekakor med najbolj pripravljene države med državami kandidatkami za vstop v EU.

Slovenija je s sklenitvijo Asociacijskega sporazuma z EU in ostalimi državami kandidatkami za polnopravno članstvo v EU do leta 1996, kot prva sklenila sporazume, v katerih so bila zajeta nova evropska pravila o poreklu blaga. Le ta predvidevajo tudi institut pooblaščenega izvoznika, kot temelj, na osnovi katerega se ob uveljavljanju novih smernic carinske zakonodaje - uvedba knjigovodskih vpisov - bistveno zmanjšujejo stroški zunanjetrgovinskega poslovanja podjetij in države, izvedba celotnega logističnega procesa pa teče hitreje.

Carinski zakon je sestavni pravni del carinskega sistema, le ta pa del ekonomskega sistema države. Carinski zakon predstavlja sestavni del sistema mednarodne trgovine in kot tak vpliva na uvajanje sodobnih carinskih postopkov ter posledično na trgovinske in potniške tokove.

Slovenija je svojo zakonodajo postopoma prilagajala zakonodaji EU, carinski sistem pa je, kot sestavni del pravnega reda, prevzela ob vstopu v EU. Ob priključitvi je Slovenija prevzela vse sporazume, ki jih ima EU sklenjene s tretjimi državami, odpovedati pa se je morala sporazumom, ki jih ima sama sklenjene s temi državami.

Za izvajanje nalog carinske službe skrbi CURS. Le ta deluje kot upravni organ v sestavi Ministrstva za finance. Upravo sestavljajo naslednji organi: GCU; carinski

uradi kot območje organizacijske enote uprave, ustanovljene za posamezno območje; izpostave kot notranje organizacijske enote carinskih uradov.

Sedež GCU je v Ljubljani, carinske urade pa ustanavlja in jim določa krajevno pristojnost Vlada Republike Slovenije. Vlada določa tudi delovna področja izpostav.



Temeljne naloge carinske službe so naslednje:

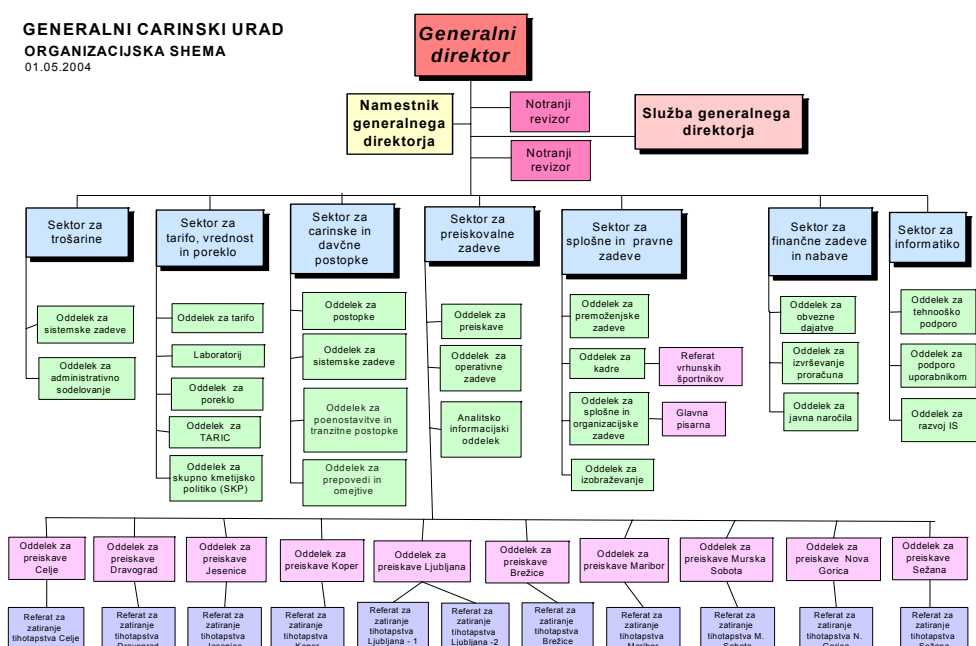
1. opravljanje carinskega in trošarinskega nadzora;
2. odobranje carinsko dovoljenih rab ali uporab blaga;
3. izvajanje carinske in trošarinske kontrole ter inšpekcijskih pregledov;
4. preprečevanje in odkrivanje kaznivih ravnanj v zvezi z blagom, ki se vnaša na carinsko območje ali iznaša iz tega območja, in v zvezi s trošarinskimi izdelki ter vodenje postopka o carinskih in trošarinskih prekrških na prvi stopnji;
5. opravljanje kontrole vnosa in iznosa domačih in tujih plačilnih sredstev;
6. 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 nacionalnih vrednot umetniške, zgodovinske ali arheološke vrednosti ali varovanja lastnine;
7. kontrola prehajanja oseb čez državno mejo na mejnih prehodih, ki jih določi Vlada Republike Slovenije;
8. opravljanje drugih nalog, določenih z zakonom o carinski službi in drugih predpisih.

Naloge GCU in carinskih uradov se opravljajo v njihovih notranjih organizacijskih enotah, to so: sektor, oddelek, služba, center, enota in izpostava.

Glavno področje delovanja GCU organiziranje dela službe, njeno spremljanje in preučevanje razvoja ter ustrezno ukrepanje za njeno pravilno delovanje. Urad je zadolžen tudi za enotno izvajanje carinskih in trošarinskih predpisov na carinskem območju Republike Slovenije, usposabljanje zaposlenih, izdajanje obrazcev, sodelovanje z mednarodnimi organizacijami in strokovnimi združenji ter ostalimi. GCU odloča tudi o upravnih zadevah iz pristojnosti službe v upravnem postopku na prvi in na drugi stopnji, kadar ta pristojnost izhaja iz zakonov ali drugih predpisov

Delovno področje GCU pokrivajo naslednje notranje organizacijske enote:

1. Služba generalnega direktorja za evropske zadeve, razvoj in stike z javnostjo (Služba generalnega direktorja)
2. Sektor za upravne zadeve
3. Sektor za trošarine
4. Sektor za tarifo, vrednost in poreklo
5. Sektor za carinske in davčne postopke
6. Sektor za mednarodno sodelovanje
7. Sektor za preiskovalne zadeve
8. Sektor za splošne in pravne zadeve
9. Sektor za finančno materialne zadeve
10. Sektor za investicije
11. Sektor za informatiko



Kolegij generalnega direktorja je posvetovalno telo generalnega direktorja. Obravnava načelna in druga skupna in splošna vprašanja, pomembna za delo in vodenje GCU in carinskih uradov. Kolegij praviloma sestavljajo namestnika direktorja, člani Službe generalnega direktorja, vodje notranjih organizacijskih enot v GCU in direktorji carinskih uradov. Vsakokratno sestavo kolegija določi generalni direktor ob sklicu.

Za neposredno izvajanje nalog s področja carinske službe so kot območne enote CURS ustanovljeni naslednji carinski uradi:

1. Carinski urad Celje
2. Carinski urad Dravograd
3. Carinski urad Jesenice
4. Carinski urad Koper
5. Carinski urad Ljubljana
6. Carinski urad Maribor
7. Carinski urad Murska Sobota
8. Carinski urad Nova Gorica
9. Carinski urad Sežana.

V carinskih uradih so naslednje notranje organizacijske enote:

1. Oddelek za upravni postopek, prekrške in izterjave
2. Oddelek za kontrolne zadeve
3. Oddelek za trošarine
4. Služba za splošne in finančne zadeve
5. Izpostave

Delo carinskega urada vodi direktor, ki je svetovalec vlade. Direktor ima dva pomočnika, ki sta pomočnika predstojnika. Delo notranjih organizacijskih enot v carinskih uradih vodijo vodje teh enot, ki so lahko svetovalci predstojnika, višji svetovalci ali višji referenti.

Delavci, ki vodijo notranje organizacijske enote, so odgovorni za pravočasno, pravilno in zakonito delo v organizacijski enoti, ustrezno organizacijo dela v organizacijski enoti, načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje dela v organizacijski enoti, ki jo vodijo. Opravljajo strokovno najzahtevnejše naloge s področja notranje organizacijske enote in sodelujejo z vodji drugih organizacijskih enot v Generalnem carinskem uradu in carinskih uradih ter opravljajo druge naloge po nalogu in po pooblastilu nadrejenega. Vodje notranjih organizacijskih enot spremljajo in ocenjujejo uspešnost delavcev v enoti.

Carinski uradi so zadolženi za sprejemanje carinskih deklaracij, njihovo kontrolo ter naknadna preverjanja. Carinski uradi odobravajo tudi kontrolo vnosa in iznosa domačih in tujih plačilnih sredstev, carinsko dovoljene rabe ali uporabe blaga in nadzirajo izvajanje carinskih in trošarinskih predpisov ter izvajanje drugih predpisov glede na Zakon o carinski službi in druge zakone. Carinski uradi tudi vodijo postopek na prvi stopnji za carinske in trošarinske postopke ter druga kazniva dejanja, ki so storjena po Zakonu o carinski službi.

Carinski uradi se ustanavljajo v gospodarskih in prometnih središčih, kadar to narekujejo obseg, struktura ter tok zunanjetrgovinske menjave blaga in storitev, potniški promet s tujino, proizvodnja in promet s trošarinskimi izdelki ter druge upravičene ekonomske potrebe. Za izvajanje nalog carinske službe so zadolžene pooblašcene uradne osebe, katere so dolžne opravljati naloge v okviru pooblastil.

Pooblašcene osebe so pri izvajanju nalog službe dolžne ravnati v skladu z ustavo in zakoni ter spoštovati in varovati človekove pravice in temeljne svoboščine.

Zakon o carinski službi predvideva naslednje uradne pooblašcene osebe:

- carinik;
- inšpektor;
- izterjevalec.

Carinik nadzoruje pretok blaga in ljudi ter promet čez državno mejo na mejnih prehodih in carinskih uradih ter izpostavah, ki jih določi vlada. Opravlja carinski in trošarinski nadzor ter kontrolo vnosa in iznosa domačih in tujih plačilnih sredstev na in izven carinskega območja Republike Slovenije. Carinik odobrava tudi carinsko dovoljeno rabo in uporabo blaga, preprečuje in odkriva carinske prekrške ter druga kazniva ravnanja v zvezi s carinskim blagom in trošarinskimi izdelki.

Inšpektor opravlja inšpekcijske preglede in trošarinsko kontrolo v zahtevnejših zadevah, naknadna preverjanja deklaracij po carinskem zakonu, odobrava carinsko dovoljeno rabo ali uporabo blaga, proučuje in odkriva carinske in trošarinske prekrške ter druga kazniva dejanja v zvezi s carinskim blagom in trošarinskimi izdelki. Inšpektor opravlja tudi nadzor in kontrolo nad delom carinskih uradov in izpostav, vodi upravni postopek v carinskih, trošarinskih in ostalih prekrških.

Izterjevalec je pooblašcana oseba, ki izvaja postopke prisilne izterjave carinskega dolga in trošarin. Pri svojem delu se ravna po zakonu, ki ureja davčni postopek. Zaradi odkrivanja kršitev carinskih, trošarinskih in drugih predpisov, za katere je pristojna carinska služba, lahko uniformirani carinik in uniformirani inšpektor na celotnem območju Republike Slovenije:

- ustavita, pregledata in preiščeta vsako prevozno sredstvo;
- pregledata in preiščeta vsako prevozno sredstvo kjerkoli na prostem, kjer se opravlja tovor ali iztovor blaga ali trošarinskih izdelkov oz. je bil ta opravljen;
- ustavita vsako osebo, pregledata ter preiščeta prenosna sredstva, ki jih nosi s seboj; ugotavljata namensko uporabo pogonskega goriva v vseh prevoznih sredstvih, delovnih napravah in strojih ter namensko uporabo vseh drugih trošarinskih izdelkov

3.1 Pogled nazaj

Dne 02.07.1990 je skupščina Republike Slovenije razglasila suverenost slovenske države z Deklaracijo o suverenosti Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 26/90). Deklaracija določa, da temelji pravni, politični in gospodarski sistem Republike Slovenije na ustavi in zakonih Republike Slovenije. Ustava SFRJ, zvezni zakoni in drugi predpisi so veljali le, če niso bili v nasprotju veljavnim pravnim redom v Republiki Sloveniji. V skladu z navedeno deklaracijo je skupščina sprejela ustavni zakon, ki je določal, kateri zvezni predpisi so se začasno še uporabljali in kateri ne.

Pred osamosvojitvijo je na območju dotedanje republike Slovenije delovala Zvezna carinska uprava. Carinarnice ali njihove izpostave, kot področne enote Zvezne carinske uprave, so bile v vseh večjih mestih Republike Slovenije, ki ležijo ob državni meji s sosednjimi državami Italijo, Avstrijo in Madžarsko in na večjih mednarodnih mejnih prehodih s temi državami (Dravograd, Jesenice, Koper, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Sežana,). Carinarnica Ljubljana je v bivši Jugoslaviji imela tudi vlogo povezovanja carinarnic na območju takratne Republike Slovenije z Zvezno carinsko upravo, ki je imela sedež v Beogradu. Ljubljanska carinarnica je v takratnem obdobju opravljala tudi določene tehnične in informacijske postopke za vse carinarnice s sedežem na območju Republike Slovenije (vnos podatkov o carinskih postopkih v računalniške baze, ki so bile takrat v Beogradu, kemijska analiza določenih vzorcev blaga v laboratoriju, ipd.).

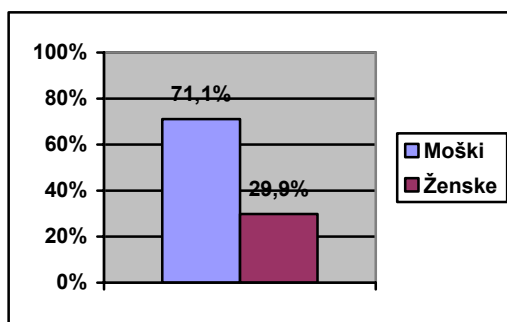
Taka organizacija je v trenutku osamosvajanja Republike Slovenije pomenila določeno prednost in možnost, da je lahko Slovenija v fazi osamosvajanja določene finančne prihodke od carinskih dajatev zadržala na posebnem računu in kasneje z njimi tudi razpolagala.

Organizacija in naloge carinske službe so bile opredeljene v takratnem Zveznem Carinskem zakonu. Da je bila to enotna služba takratne federacije, vezana na Zvezno carinsko upravo s sedežem v Beogradu, se je odražalo tudi v kadrovanju, kar kaže tudi podatek, da je bilo na delovnih mestih v carinarnicah, ki so delovale na območju Slovenije, zaposlenih veliko delavcev, ki niso bili slovenske narodnosti.

Kadrovska struktura zaposlenih je bila takrat v celotni carinski službi zelo pestra, kar nam povedo tudi naslednji podatki:

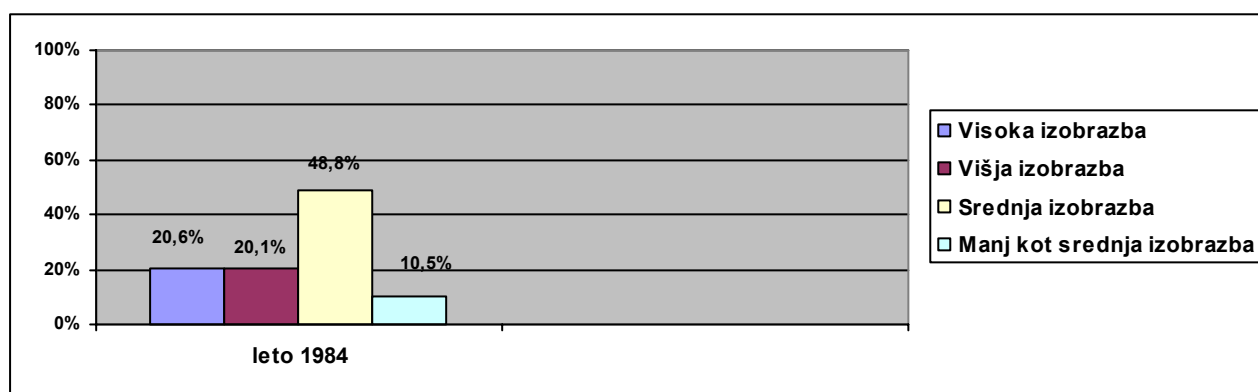
V letu 1984 je bilo v carinski službi SFRJ zaposlenih približno 4500 carinikov, kadrovska struktura pa je bila sledeča (podatki iz knjige Carinska služba Jugoslavije 1944-1984, ki jo je izdala Zvezna uprava carine 1984):

01. Glede na spol:



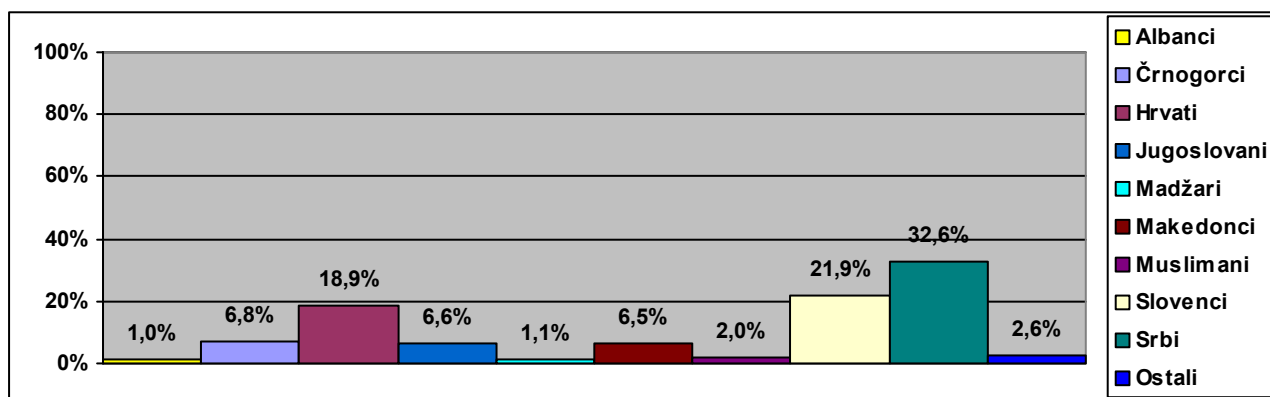
Slika 3.1 – Prikaz kadrovske strukture glede na spol (leto 1984)

02. Glede na izobrazbo:



Slika 3.2 – Prikaz kadrovske strukture glede na izobrazbo (leto 1984)

03. Glede na nacionalno pripadnost:



Slika 3.3 – Prikaz kadrovske strukture glede na nacionalno pripadnost (leto 1984)

Pravna podlaga takratne organizacije in sistemizacije carinske službe je bil Carinski zakon in Uredba o organizaciji in delu carinske službe. Na podlagi teh predpisov pa je bil izdelan Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest.

Po osamosvojitvi Slovenije so nalogo formiranja carinske službe v največji meri prevzeli cariniki, ki so že v Jugoslaviji opravljali podobne naloge. Slovenija je po osamosvojitvi pospešeno uvajala novo zakonodajo in le to prilagajala tako potrebam carine in gospodarstva, kot tudi potrebam ekonomskega sistema države. Hkrati so bili na slovenski južni meji postavljeni novi mejni prehodi in potrebna infrastruktura, kjer so narekivale zahteve gospodarstva, pa so se odprle tudi manjše carinske izpostave v notranjosti države.

Sprejet je bil Zakon o carinski službi (Uradni list RS, št. I/91-1), ki je urejal in opredeljeval organizacijo in delo, dolžnosti in odgovornosti organov carinske službe ter pravice, obveznosti in odgovornosti delavcev organov carinske službe.

Zakon je bil kasneje dopolnjen z Zakonom o dopolnitvah Zakona o carinski službi (Uradni list RS, št.56/93) in Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o carinski službi (Uradni.list RS, št. 65/93).

S tem zakonom je bila ustanovljena Republiška carinska uprava kot upravni organ v sestavi Republiškega sekretariata za finance ter carinarnice kot njene območne enote.

Na podlagi navedenega Zakona o carinski službi, Zakona o delavcih v državnih organih (Uradni list RS, št. 15/90 ter kasnejše spremembe in dopolnitve – Uradni list RS, št 5/91, 18/91, 22/91-1, 4/93, 18/94, 41/94, 70/97,87/97 in 30/99) ter v skladu z Uredbo o skupnih temeljih za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest v upravnih organih (Uradni list RS, št. 8/91), je bil 17.03.1992 izdan **Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Republiški carinski upravi in v carinarnicah kot njenih področnih enotah (v nadaljevanju Pravilnik).**

Pravilnik je urejal organizacijo in delo Uprave in carinarnic, način sodelovanja z drugimi državnimi organi, organizacijami in skupnostmi, način zagotavljanja javnosti dela, določal pa je tudi notranje organizacijske enote ter način vodenja in dela le-teh, pooblastila in odgovornosti delavcev in sistemizacijo delovnih mest.

V Republiški carinski upravi so bile za opravljanje nalog vzpostavljene sledeče notranje organizacijske enote:

01. Sektor za carinsko-upravne zadeve
02. Sektor za informatiko
03. Sektor za nadzorno-analitične zadeve
04. Služba za splošne, finančne in kadrovske zadeve.

Za posamezna območja so bile, kot organizacijske enote Republiške carinske uprave, ustanovljene sledeče carinarnice:

- Carinarnica Celje
- Carinarnica Dravograd
- Carinarnica Gornja Radgona
- Carinarnica Jesenice
- Carinarnica Koper
- Carinarnica Ljubljana
- Carinarnica Maribor
- Carinarnica Nova Gorica
- Carinarnica Sežana.

Za opravljanje del in nalog iz delovnega področja carinarnic so bile organizirane naslednje notranje organizacijske enote: odseki, referati, carinski laboratoriji, carinske izpostave in carinski referati. Opredelitev vrste notranje organizacijske enote je bila odvisna od obsega dela, kar je pomenilo, da je bil lahko v eni carinarnici za vodenje postopka zaradi carinskih prekrškov na prvi stopnji organiziran referat, v drugi pa odsek.

V Pravilniku je bilo določeno tudi število delovnih mest v Republiški carinski upravi in carinarnicah:

- 137 mest višjih upravnih delavcev
- 1816 mest upravnih delavcev
- 265 mest strokovno tehničnih delavcev.

Določeni so bili nazivi in naloge delovnih mest, zahtevani pogoji za zasedbo delovnega mesta, potrebna dodatna znanja in vrednost posameznega delovnega mesta, izražena s količnikom, poleg tega pa je bila navedena tudi dolžina poskusnega dela in odpovednih rokov.

Na podlagi Uredbe o skupnih temeljih za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest v upravnih organih (Uradni list RS, št. 8/91), so bili v Pravilniku določeni sledeči nazivi delovnih mest:

a) Delovna mesta višjih upravnih delavcev (zahtevana VII. stopnja izobrazbe):

- direktor
- namestnik direktorja
- svetovalec direktorja
- vodja sektorja – pomočnik direktorja
- vodja odseka – višji svetovalec
- vodja referata – višji svetovalec
- vodja izpostave – višji svetovalec

b) Delovna mesta upravnih delavcev, za zasedbo katerih je zahtevana VII. stopnja izobrazbe:

- svetovalec II, I
- višji strokovni sodelavec
- inšpektor II, I

c) Delovna mesta upravnih delavcev, za zasedbo katerih je zahtevana VI. stopnja izobrazbe:

- inšpektor III
- strokovni sodelavec I
- referent I

d) Delovna mesta upravnih delavcev, za zasedbo katerih je zahtevana V. stopnja izobrazbe:

- carinik
- administrativni sodelavec

e) Delovna mesta strokovno tehničnih delavcev, za zasedbo katerih je zahtevana V. stopnja izobrazbe ali manj:

- sodelavec I
- finančni referent III
- tehnični manipulant - telefonist
- šofer
- vzdrževalec
- pomožni delavec.

V začetku leta 1992, po vzpostavitvi meja samostojne Slovenije, se je pojavila potreba po dodatnih zaposlitvah v carinski službi, saj je takrat nastala nova meja med Slovenijo in Republiko Hrvaško.

Pridobivanje novih delavcev je potekalo na sledeč način:

Vsak carinski urad je na podlagi razlike med zasedenimi in sistemiziranimi delovnimi mesti ugotavljal potrebe po novih delavcih. Ta podatek je urad javil na Republiško carinsko upravo, ki je na podlagi tega objavila razpis prostih delovnih mest v dnevnem časopisu ter na Zavodu za zaposlovanje.

Pogoji, ki so bili navedeni v razpisu, so bili sledeči:

- zahtevana stopnja izobrazbe (takrat je bila že predpisana najmanj končana srednjo šolska izobrazba)
- slovensko državljanstvo (kar so kandidati dokazovali s potrdilom o državljanstvu)
- nekaznovanost (potrdilo Ministrstva za notranje zadeve)
- starost do 30 let.

Kandidati, ki so se javili na razpis ter so izpolnjevali razpisne pogoje, so bili v prvem krogu vabljeni na razgovor. Tisti, ki so se izkazali kot primerne, so nato opravljali teste (dve vrsti – test sposobnosti in test osebnosti).

Za zaposlitev torej ni bilo dovolj samo izpolnjevanje razpisnih pogojev, pač pa so bili pomembni tudi rezultati opravljenih testov.

V letu 1995 je bilo testiranje kandidatov ukinjeno, uvedeni pa so bili vprašalniki, ki so jih kandidati izpolnjevali na prvem razgovoru.

Delavci, ki so bili v carinski službi zaposleni še pred osamosvojitvijo Slovenije in so želeli ostati v carinski službi še naprej, so morali prav tako dokazovati slovensko državljanstvo, tisti, za katere pa pridobitev slovenskega državljanstva ni bila avtomatična, pa so morali opraviti tudi preizkus znanja iz slovenskega jezika.

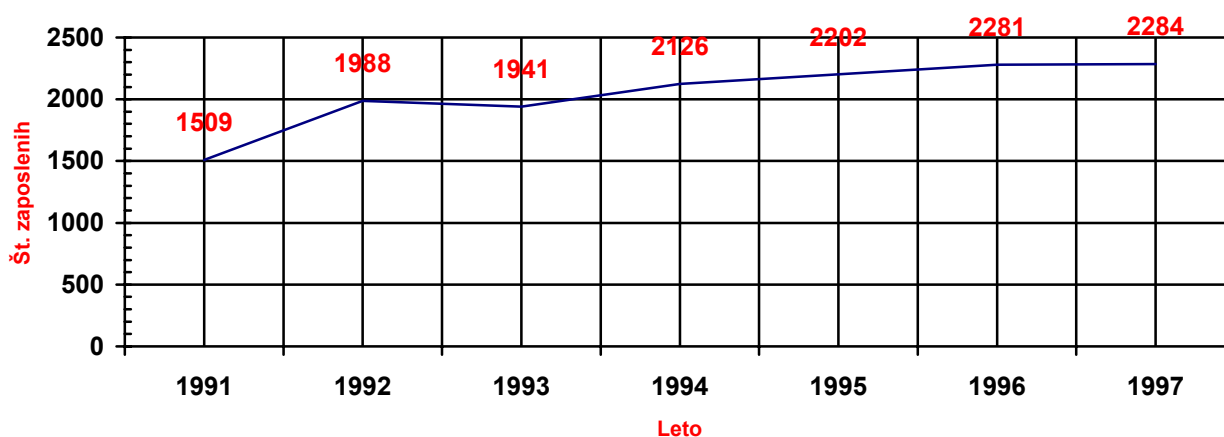
Pripravniki so bili sprejeti za določen čas in so morali po končani pripravniški dobi opraviti strokovni izpit.

Poleg strokovnega so morali delavci, ki so bili razporejeni na delovna mesta uradnih pooblaščenih oseb, opraviti tudi carinski izpit.

Posebnih dodatnih izobraževanj ali usposabljanj ni bilo, z izjemo nekaterih računalniški tečajev, ki pa se jih je lahko udeležilo le manjše število ljudi, jezikovnih tečajev za delavci, ki so delali na meji s Hrvaško ter raznih seminarjev o splošnem upravnem postopku.

Lahko rečemo, da je do leta 1997, ko so se pričele priprave Carinske uprave Republike Slovenije na vstop v Evropsko unijo, ostajalo stanje na tem področju približno enako. S pričetkom priprav na vstop, kar je pomenilo tudi priprave na sprejem in izvajanje nove zakonodaje, pa so se tudi na tem področju stvari pričele premikati.

Slika št. 3.4: Spremembe v številu zaposlenih v carinski službi od 1991 - 1997
(Vir: <http://intranet.sigov.si/ksv/statpod.htm>)



3.2 Strategija razvoja CURS do vstopa v EU

Strategija razvoja CURS do vstopa v EU je predstavljala vsebinsko in smiselno nadaljevanje prve poslovne strategije carinske službe, ki je bila izdelana leta 1997 in je pomenila okvirni načrt nadaljnjemu razvoju CURS v letih do vključitve v EU.

Vstop v EU je pomenil za carinsko službo niz novih nalog, spremenjenih pogojev in potencialnih možnosti, zato je CURS skušala zagotoviti vse potrebno, da bi bila slovenska carina na vstop organizacijsko, kadrovsko, zakonodajno, tehnično in funkcionalno dobro pripravljena (Strategija razvoja Republike Slovenije do vstopa v EU, december 2002).

CURS deluje kot organ v sestavi Ministrstva za finance. Carinska dejavnost, tako fiskalno zaščitna kot kontrolna, število zaposlenih in regionalna razporedenost uvrščajo carino med pomembnejše službe v državi in družbi.

Struktura zaposlenih v carinski službi v letu 2001:

Generalni carinski urad	200
uprava v 9 carinskih uradih	400
mejne in blagovne izpostave	1700
vsi zaposleni	2300

Carinska služba je v letu 2001 v proračun Republike Slovenije vplačala 544 milijard SIT javno - finančnih prihodkov, kar je takrat znašalo 47,5 % vseh prihodkov državnega proračuna.

V strategiji razvoja je CURS podala izjavo o poslanstvu carinske službe, k se glasi:

»Carinsko in davčno politiko bomo izvajali na učinkovit in uspešen način, tako da bomo ščitili družbo, spodbujali razvoj gospodarstva in zagotavljali hiter pretok blaga in ljudi.

Na poti uresničevanja poslanstva carinske službe se bomo trudili:

- da bomo sodobna organizacija, sposobna vključiti se v EU in druge mednarodne povezave ter
- da bomo zagotavljali natančne, pravočasne in visoko kvalitetne informacije ministrstvu in drugim partnerjem v mednarodni trgovini.

Pri izvajanju svojega poslanstva bomo v carinski službi vzpodbujali in krepili moralne vrednote, kot so poštenost, korektnost in nepristranost.« (Strategija razvoja CURS do vstopa v EU, december 2002).

3.2.1 Strateška področja

Carinska služba je takrat določila 6 strateških področij, na katerih naj bi potekale najpomembnejše aktivnosti, potrebne za prilagoditev službe novim razvojnim potrebam, povezanim z vstopom Slovenije v EU. Strateška področja so bila presek celotnega delovanja carinske službe, znotraj katerih je CURS oblikovala prioritete cilje in najpomembnejše naloge.

Ta strateška področja so bila :

- Pravilno izvajanje postopkov in učinkovito pobiranje dajatev.
- Višja raven zaščite družbe
- Olajševanje pretoka blaga in potnikov.
- Izboljšanje strokovnosti dela zaposlenih in pogojev za njihovo delo.
- Celovita informacijska podpora carinski službi.
- Priprava carinske službe na vstop v EU.

3.2.1.1 Pravilno izvajanje postopkov in učinkovito pobiranje dajatev

Naloga carinske službe je izvajanje učinkovitega sistema ugotavljanja, kontrole, nadzora in izterjave carinskega dolga, saj se lahko le na tej podlagi zagotovi plačilo carinskega dolga v zakonsko določenem obsegu in roku.

CURS obračunava ob sprostitvi blaga v prost promet uvozne dajatve (carino, trošarino, davek na dodano vrednost in posebne uvozne dajatve). Za pravilno določitev višine carinskega dolga je potrebno pravilno uvrstiti blago v nomenklaturu carinske tarife, ugotoviti poreklo blaga, njegovo vrednost in namen, zaradi katerega se blago uvaža.

Carinski delavci potrebujejo veliko strokovnega znanja za opravljanje svojih nalog, ki ga je potrebno neprestano obnavljati in dopolnjevati. Zahtevnost določevanja višine carinskega dolga je toliko večja zaradi vsakoletnega spreminjanja nomenklature carinske tarife, pojavljanja raznovrstnega novega blaga, zaradi spreminjanja vrednosti blaga glede na razmere na tržiščih in zaradi sklepanja novih sporazumov o prosti trgovini s posameznimi državami, kar je povezano s preferencialnimi carinskimi stopnjami, kvotami, sezonskimi carinami itd.

Z vstopom naj bi bilo 75% pobranih carinskih dajatev prenakazano v Bruselj (ta sredstva predstavljajo lasten vir prihodkov EU). Manjši delež pobranih carin za Slovenijo pa ne pomeni lažjega dela, saj je pravilno in dosledno izvajanje carinskih predpisov v razmerah polnopravnega članstva izredno pomembno zaradi izvajanja skupne evropske carinske, trgovinske, kmetijske in drugih politik EU, pa tudi zaradi sankcij, ki sledijo ob nedoslednem izvajanju enotne zakonodaje.

CURS si je zato na prvem strateškem področju zadala naslednje cilje in s cilji povezane naloge:

- a) Pregled zakonodaje EU in priprava potrebnih pojasnil in navodil
- b) Zagotovitev pravilnega izvajanja carinskih postopkov
- c) Zagotovitev pravilnega ugotavljanja podlag za določitev dajatev in drugih ukrepov trgovinske politike
- d) Nadzor in kontrola nad obračunavanjem in plačevanjem carin, trošarin in drugih dajatev (s postopno prenovo finančnega modula, ki pokriva knjigovodstvo prehodnega računa GCU, v smislu novih računovodskih in finančnih zakonskih določil ter ob upoštevanju, da del obveznih dajatev z vstopom v EU postane izvirni prihodek EU).

3.2.1.2 Višja raven zaščite družbe

Sodobna gospodarska in druga kriminaliteta predstavlja globalni problem. Slovenija leži na stičišču pomembnih tranzitnih poti med vzhodom in zahodom, kar pomeni veliko nevarnost za vnos prepovedanega blaga. Naloga carine je, da zaščiti družbo v največji možni meri, pri tem pa ne moti normalnega pretoka blaga in ljudi.

Z uveljavitvijo nove zakonodaje se je s poenostavitvami postopkov odprlo veliko možnosti za dodatno izogibanje nadzoru nad uvoženim blagom in plačilu uvoznih dajatev. Z zagotovitvijo ustreznega nadzora želi carina dvigniti raven zaščite slovenske družbe.

V prihodnosti lahko pričakujemo porast nedovoljene trgovine z mamili, orožjem, umetninami, zaščitnimi živalskimi in rastlinskimi vrstami, zlorabe pravic intelektualne lastnine ipd. Poleg tega lahko pričakujemo tudi več poskusov oškodovanja državnega proračuna, z dejanji kot so tihotapstvo komercialnega blaga, utaja davkov, goljufije v zvezi s subvencioniranjem izvoza ali zaščitnimi dajatvami pri uvozu; dejanj, ki pomenijo zlorabo intelektualne lastnine, kot je uvoz piratskih avdio in video posnetkov ter računalniških programov in ponaredkov blagovnih znamk; dejanj, povezanih s pranjem denarja.

V času globalnih komunikacij in trgovinskih povezav so se razmahnile možnosti za delovanje vseh kriminalnih in nelegalnih združb. Kot pomemben člen v trgovinski verigi se mora carina aktivno vključiti v zatiranje nelegalne trgovine, ki je lahko vir za delovanje tovrstnih združb in tudi terorizma. Carinska služba lahko z budnostjo in doslednim izvajanjem predpisov bistveno pripomore k varnosti v svetu.

Odkrivanje izogibanja plačilu dajatev in drugih oblik komercialnih goljufij je tako postal poglobljen cilj carinske službe Republike Slovenije na področju višje ravni zaščite družbe, kar bi lahko dosegla predvsem na sledeče načine:

- z izboljšanjem obveščevalno in analitičnega dela pri odkrivanju kaznivih dejanj,

- s pripravo enotne evidence o inšpekcijskih pregledih ter carinskih in trošarinskih kontrolah, ki bi bila računalniško podprta
- s pridobitvijo novih informacijskih virov in povezav na baze podatkov, kot so centralen register vozil in prebivalstva, razširjen davčni register
- s pripravo priročnika za izvajanje inšpekcijskih pregledov ter carinskih in trošarinskih kontrol

3.2.1.3 Odkrivanje in zatiranje tihotapstva prepovedanih drog

CURS želi na področju odkrivanja in zatiranja tihotapstva prepovedanih drog doseči napredek:

- z izboljšanjem obveščevalnega in analitičnega dela pri odkrivanju drog,
- z zaježitvijo pretoka drog na t.i. balkanski poti,
- s preprečevanjem preusmerjanja predhodnih sestavin,
- z zagotovitvijo ustreznih in izšolanih kadrov z ustrezno tehnično opremo,
- z vključevanjem v mednarodne projekte s področja kriminalistične analitike,
- s podpisom memoranduma med carino in policijo glede sodelovanja na obveščevalno-analitičnem področju ter s sodelovanjem carine z drugimi domačimi in tujimi službami ter institucijami na področju izmenjave podatkov
- s seznanjanjem javnosti o odkritih kršitvah in obveščanje družbe glede škodljivosti, nevarnosti vnosa in uporabe drog ter ostalih škodljivih snovi

3.2.1.4 Olajševanje pretoka blaga in potnikov

Pospeševanje pretoka blaga in ljudi je dolgoročen proces izboljšav v mednarodni trgovini. Vanj so vključeni proizvajalci, uvozniki in izvozniki, špediterji, prevozniki, banke in zavarovalnice ter državna administracija. Carinska služba kot del državne uprave se zaveda svoje vloge pri vključevanju v racionalizacijo trgovanja, zato želi v nadaljnjem razvoju kot pomemben člen v verigi udeležencev prispevati svoj delež. V okviru možnosti je že upoštevala priporočila Sveta za carinsko sodelovanje. Carinska zakonodaja omogoča uvajanje poenostavljenih postopkov na podlagi nepopolne deklaracije, deklariranja na podlagi knjigovodskih vpisov ter elektronsko izmenjavo podatkov enotne carinske listine za izvedbo vseh carinskih postopkov, ki predstavlja pomemben steber v tem procesu.

Omenjene olajšave niso zadostne, zato so upravičene želje vseh udeležencev v carinskih postopkih po nadaljnjih sistematičnih poenostavitvah in s tem krajšem zadrževanju blaga na meji ali v notranjosti ob zagotavljanju kvalitetnih podatkov zainteresiranemu okolju, preglednosti poslovanja službe in uveljavitvi sodelovanja z okoljem.

3.2.1.5 Izboljšanje strokovnosti dela zaposlenih in pogojev za njihovo delo

Za učinkovito delovanje carinske službe je potrebno ves čas vlagati v znanje in sposobnosti zaposlenih, tako, da bo delo carinskih delavcev opravljeno na visoki kakovostni in profesionalni ravni, korektno do sodelavcev ter hkrati čim bolj uspešno in enostavno. Potrebno je nenehno osnovno, dodatno in specializirano izobraževanje ter seznanjenje zaposlenih z novostmi in spremembami na njihovem delovnem področju.

Strokovno izobraževanje znotraj službe se začne s tečajem kot pripravo in s strokovnim carinskim izpitom, ki ga morajo opraviti carinski delavci. Tečaj za carinski izpit je ločen glede na stopnjo šolske izobrazbe. Poleg osnovnega izobraževanja je potrebno carinskim delavcem zagotoviti še dodatne oblike izobraževanja in tako omogočiti njihov osebni razvoj, motivacijo za boljše delo ter osnovo za diferenciacijo, specializacijo in napredovanje.

Izzivi, predvsem spremembe v zakonodaji, spremenjena vloga carinske službe, vključevanje v EU ter s tem povezane organizacijske in kadrovske spremembe, uvrščajo izobraževanje med pomembnejše naloge v strategiji razvoja carinske službe.

Materialne in tehnološke pogoje poslovanja zagotavljajo infrastruktura, osnovna oprema delovnega mesta, oprema za posebne naloge, ki jih opravlja carinska služba ter sploh z informacijskim sistemom podprto poslovanje službe. Med materialne osnove sodijo še kritje tekočih stroškov dela službe, vzdrževanje objektov in opreme ter sredstva za investicije. Carinska služba lahko dobro, uspešno in primerljivo z drugimi službami dela le, če je dobro in tehnološko sodobno opremljena za izvajanje svojih nalog.

Na tem področju si je torej carinska služba zadala sledeče cilje:

- a) Izdelati sistem specialističnega izobraževanja
- b) Ureditev delovnih pogojev na zunanji meji EU (izgradnja mejnih kontrolnih točk ter mednarodnih, meddržavnih ter maloobmejnih mejnih prehodov)
- c) Ustrezna in enotna oprema delovnih mest in organizacijskih enot
- d) Uvajanje nove organizacije in novega sistema uslužbenskih delovnih razmerij (ureditev nove organizacije službe na podlagi nove zakonodaje o državni upravi, uvajanje novega delovno pravnega sistema javnih uslužbencev ter nove plačne zakonodaje)
- e) Pridobitev še novih pooblastil na podlagi spremembe zakona o carinski službi
- f) Sklenitev novih bilateralnih sporazumov o medsebojni pomoči pri carinskih zadevah.

3.2.1.6 Celovita informacijska podpora carinski službi

Informacijska tehnologija spreminja tradicionalne načine izvajanja postopkov v mednarodni trgovini. Večina carinskih administracij danes še zahteva papirnat dokumentacijo, hkrati pa so vedno močnejši trendi, ki temeljijo na zmanjšanju potrebne papirne dokumentacije za izvedbo carinskih postopkov, ob hkratnem prehajanju na elektronsko poslovanje.

Informacijska tehnologija omogoča razvoj visoko zmogljivih informacijskih rešitev na področju hitre pošte, multi-modalnega transporta in ostalih postopkov v logističnih verigah, kjer carinska administracija ne predstavlja več ovire pri pretoku blaga, ampak se vključuje v verigo kot eden od partnerjev po predhodno dogovorjenih pravilih. Sodobni povezani in odprti informacijski sistemi predstavljajo tehnološko in vsebinsko infrastrukturo elektronskemu poslovanju. Njihova povezanost in odprtost se kaže tako, da presegajo meje posamezne organizacije in tako komunicirajo na nivoju države, Evrope in sveta, kar pomeni njihovo globalizacijo.

Že nekaj let carina omogoča svojim partnerjem izmenjavo podatkov elektronsko – preko računalnikov. Tako izmenjavo imenujemo RIP (računalniška izmenjava podatkov). Uveljavila se je na področju vlaganja deklaracij, pri poenostavljenih postopkih, pri plačevanju in obračunavanju trošarin.

Pri svojem delu carinska služba uporablja carinski informacijski sistem (CIS), ki omogoča avtomatsko obdelavo dokumentov, kontrolo in pregled nad carinskimi postopki ter zagotavlja nadzor nad vplačevanjem carinskih in drugih dajatev. Ta sistem je potrebno nadgraditi ter ustrezno povezati z evropskimi informacijskimi sistemi.

3.2.1.7 Priprava carinske službe na vstop v EU

CURS sodeluje pri spremembah zakonodaje, tako na področju carinskega sistema in carinskih postopkov kot organizacije in pristojnosti slovenske carinske službe. 1. 1. 1996 se je začela uporabljati celotna nova slovenska carinska zakonodaja, zakonska in podzakonska, čemur so sledile tudi izdaje novih organizacijskih predpisov.

Leta 1993 je bil podpisan Sporazum o sodelovanju med Republiko Slovenijo in Evropsko gospodarsko skupnostjo. Sporazum o sodelovanju je bil osnova za sklenitev sporazuma o pridružitvi, ki sta ga Slovenija in EU podpisali 10. junija 1996 v Luksemburgu. Ob podpisu je Slovenija vložila prošnjo za polnopravno članstvo in s tem formalno postala kandidatka za članstvo v EU (<http://www.evropska-unija.si/>).

Proces približevanja polnopravnemu članstvu se je začel z vključitvijo Slovenije med države, s katerimi se pričnejo pogajanja o priključitvi in ga je Evropski svet sprejel decembra 1997. V okviru pogajanj z EU je bila carinska služba že od vsega začetka aktivno vključena v številna pogajalska področja (od skupno 30) in je tudi po vstopu v EU zadolžena za izvajanje precejšnega dela evropskega pravnega reda. Tako bo carinska služba pristojna za izvajanje zakonodaje na naslednjih področjih: Kmetijstvo, Obdavčitev, Pravosodje in notranje zadeve, Carinska unija, Zunanji ekonomski odnosi in mednarodna razvojna pomoč, Finančni nadzor, Financiranje in proračun in Institucije.

Na poti prilagajanja bo slovenska carina aktivno sodelovala v mednarodnih integracijah ter drugih oblikah združevanja in povezovanja. Carinska uprava pričakuje, da bo Evropska komisija še naprej podpirala prizadevanja za izboljšanje operativnosti slovenske carine s sodelovanjem v različnih projektih.

Cilji, ki naj bi jih dosegli na tem področju, so bili predvsem sledeči :

- a) Reorganizacija službe zaradi vstopa v EU (priprava in sprejem ustreznih dokumentov za reorganizacijo, načrt premestitev in prerazporeditev carinskih delavcev, vzpostavitev novih funkcij carine (zajem statističnih podatkov za Eurostat, kontrola izvajanja kmetijske politike);
- b) Koordinacija zadev EU in podpora delovanju službe (priprava strateških načrtov, izdelava razvojnih planov, izdelava poročil, mnenj in uradnih stališč za potrebe vlade in Evropske Komisije, kar pomeni sodelovanje pri pogajanjih, usklajevanje poročil, s koordinacijo evropskih projektov;
- c) Na področju stikov z javnostjo: posredovanje in koordinacija informacij, internet, priprava javnih nastopov.

3.2.2 Ključni dejavniki, pomembni za uspešno izvedbo strategije

CURS je v svoji strategiji razvoja navedla tudi ključne dejavnike, potrebne za uspešno izvedbo le-te:

- a) Zadosten obseg finančnih sredstev (Delovanje carinske službe se financira preko državnega proračuna. Pomembna vloga, ki jo ima carinska služba v procesu približevanja in usklajevanja z EU, zahteva zadostna finančna sredstva. Za uspešno izvajanje tekočih nalog in strategije razvoja potrebuje carinska služba ustrezna vire, ki bodo omogočali posodobitev in izgradnjo potrebnih informacijskih sistemov ter zagotovili ustrezne tehnične in materialne pogoje za delo carine.);
- b) Ustrezna podpora vlogi in mestu carinske službe v okviru javne uprave (Zadostna samostojnost in ustrezna pooblastila, kot tudi celovita podpora delovanju carinske službe so pomemben pogoj za uspešno izvedbo strateških ciljev CURS.);
- c) Ustrezna umestitev carinskih delavcev v sistem javnih uslužbencev (Ustrezna umestitev carinskih delavcev v sistem plač in nagrajevanja v javni upravi je eden temeljnih pogojev za boljšo motivacijo in uspešno izvedbo vseh nalog. Hitrejše in učinkovitejše sankcioniranje notranjih prekrškov (korupcije, pristranosti ipd.) pa je pomemben notranji dejavnik izboljšanja motiviranosti vseh zaposlenih.);

- d) Usklajenost predpisov z EU (Za uspešno vključitev Republike Slovenije v EU, mora imeti carinska služba predpise, ki bodo v celoti prilagojeni predpisom EU, za kar sta potrebna aktivno prizadevanje Ministrstva za finance in koordiniran pristop z drugimi ministrstvi pri oblikovanju in izvajanju evropske zakonodaje. Kritični dejavnik za uspešno delo carinske službe so pravočasni prevodi carinske zakonodaje v slovenščino, ki bodo omogočili njeno uporabo in izdelavo izvedbenih navodil.).

4. REORGANIZACIJA

CURS je s pripravami na članstvo v EU začela že pred formalnim začetkom pogajanj med Republiko Slovenijo in EU. Priprave pa so se močno intenzivirale po letu 2000, ko se je bilo potrebno institucionalno in kadrovske pripraviti na področju prevzema funkcije nove zunanje meje EU na meji z Republiko Hrvaško in na hkratno opustitev carinskih meja z Italijo, Avstrijo in Madžarsko.

CURS je pripravila pregled vseh potrebnih sprememb za izvajanje novih nalog v dokumentu: "Reorganizacija CURS zaradi vstopa Republike Slovenije v EU", ki je bil obravnavan na 5. redni seji Vlade Republike Slovenije, dne 23. 1. 2003.

V tem aktu si je CURS postavila naslednje cilje, ki naj bi jih dosegla z reorganizacijo službe (Zaključno poročilo o uresničevanju reorganizacije CURS zaradi vstopa Republike Slovenije v EU; 2004):

- ustrezno izobraziti in usposobiti carinske delavce za izvajanje novih nalog,
- vzpostaviti ustrezne informacijske sisteme, ki bodo omogočali normalno delovanje CURS po vstopu, ter povezavo z evropskimi informacijskimi sistemi,
- carinski službi ohraniti položaj in status enega izmed pomembnih državnih upravnih organov, ohraniti oziroma zagotoviti primeren status carinskih delavcev tudi po reorganizaciji službe in prerazporeditvi delavcev, delavce, katerih delo bo postalo nepotrebno, prerazporediti na druga opravila v carinski službi v istem ali drugem carinskem uradu oziroma v okviru GCU ali zagotoviti delo pri drugih državnih organih, tako da ne bi bilo prenehanj delovnih razmerij
- predvideti najprimernejši ukrep v programu razreševanja morebitnih presežnih delavcev.

Pristop, ki je bil uporabljen za oceno potrebne kadrovske zasedbe in bodoče organizacije carinske službe zaradi vstopa Republike Slovenije v EU, je v prvi vrsti temeljil na pregledu vseh novih nalog in spremenjenem načinu izvajanja obstoječih nalog, za katere je pristojna carinska služba v razmerah polnopravnega članstva. Zaradi novih delovnih področij carinske službe so bile kadrovske in organizacijske potrebe analizirane po naslednjih sklopih:

- carinska kontrola in carinjenje blaga na bodoči zunanji meji EU,
- posledice ukinitve kontrole na bodočih notranjih mejah EU (Italija, Avstrija in Madžarska),
- kadrovske in organizacijske spremembe, ki izhajajo iz drugačnega obsega in strukture blagovnega prometa,

- kadrovske in organizacijske spremembe v upravah carinskih uradov, izvajanje nalog s področja trošarin, preiskav in druge nove naloge,
- zbirna primerjava kadrovskih in organizacijskih posledic, ki jih bo v carinski službi povzročilo polnopravno članstvo, s predlaganimi spremembami o drugačni območni razdelitvi med carinskimi uradi ter
- možne rešitve in predlogi za odpravljanje socialno-ekonomskih posledic, ki jih bo povzročilo polnopravno članstvo v EU.

Reorganizacije CURS se je izvajala v okviru številnih projektov in delovnih skupin, na različnih področjih. V delo projektnih in delovnih skupin so bila, poleg delavcev CURS in Ministrstva za finance, aktivno vključena tudi druga ministrstva in organi (MNZ, Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, AKTRP, KSV, Ministrstvo za gospodarstvo, Statistični urad Republike Slovenije, Ministrstvo za pravosodje in ostali). Dobro sodelovanje med CURS in vsemi zgoraj naštetimi organi je v veliki meri pripomoglo za uspešno izpeljavo celotnega projekta reorganizacije.

4.1 Reorganizacija skozi faze upravljanja človeških virov

4.1.1 Upravljanje notranjega in zunanjega okolja

Tudi Slovenija je, hočeš - nočeš, postala del ti. »svetovne globalne vasi«. Za le-to je značilna prepletenost in povezanost svetovnega gospodarstva, najsodobnejša tehnologija, kapital in informacije pa so praktično v zelo kratkem času dostopni vsem proizvajalcem.

CURS je sicer organ državne uprave, ki s svojo dejavnostjo prispeva znaten delež v državni proračun in ni podjetje, ki bi z lastno proizvodnjo ustvarjalo prihodke, vendar kljub temu lahko rečemo, da so spremembe v okolju pomemben dejavnik, ki vpliva tudi na delovanje carinske službe in ga je bilo zato potrebno upoštevati pri pripravi reorganizacije

Spremembe v zunanjem okolju, ki jih je bilo potrebno upoštevati, so bile predvsem:

- Ukinitve meja z Republiko Italijo, Avstrijo in Madžarsko ter posledično ukinitve mejnih carinskih izpostav z Republiko Italijo, Avstrijo in Madžarsko ter več notranjih blagovnih izpostav. Od 79 mejnih in blagovnih carinskih izpostav, ki so delovale pred reorganizacijo službe, jih sedaj deluje le še 39 (Izpostave Škofja Loka, Ribnica, Logatec, Velenje, Prevalje, Gornja Radgona /blagovni del/, ŽP Jesenice /blagovni del/, ŽP Tezno, ŽP Nova Gorica /blagovni del/, Idrija, Tolmin, Ajdovščina in Kozina /blagovni del/, so se združile s carinskimi izpostavami, ki so jim krajevno najbližje)

- Republika Hrvaška ni postala članica EU, torej je meja med Slovenijo in Hrvaško postala zunanja meja EU, kar je imelo za posledico odprtje več novih maloobmejnih prehodov na tej meji
- Uveljavitev nove zakonodaje, zlasti Zakona o javnih uslužbencih in Zakona o sistemu plač v javnem sektorju, s tem pa tudi podzakonskih aktov.

Prav tako so bile vse spremembe v notranji organizacijski strukturi carinske službe ter v pristojnostih posameznih organizacijskih enot izvedene v skladu s sprejetim aktom o reorganizaciji ter z namenom zagotavljanja čim bolj racionalnih in optimalnih pogojev za delovanje carinske službe v razmerah članstva Republike Slovenije v EU:

- ustanovitev novega Carinskega urada Brežice, s sedežem na Obrežju ter nekoliko spremenjena krajevna pristojnost že obstoječih carinskih uradov
- ustanovitev novih notranjih organizacijskih enot GCU in posameznih carinskih uradov za opravljanje novih nalog (npr. Oddelek za Intrastat, Oddelek za skupni tranzitni postopek, Center za TARIC in kvote, ipd.).

4.1.2 Načrtovanje in izbira kadrov

Kadri in znanje so največji kapital vsake organizacije in hkrati pogoj za njeno uspešno poslovanje. To velja tudi za CURS, čeprav njeno poslovanje temelji na specifičnih zakonitostih.

V kontekstu reorganizacije carinske službe seveda ne moremo govoriti toliko o načrtovanju in izbiri, temveč bolj o premeščanju kadrov.

Po potrditvi Akta o reorganizaciji carinske službe zaradi vstopa Republike Slovenije v EU, na seji Vlade Republike Slovenije, dne 23. januarja 2003, je carinska služba začela s konkretnimi aktivnostmi na področju kadrovskega prestrukturiranja. S potrditvijo tega akta so bile sprejete osnovne predpostavke in izhodišča izvajanja kadrovske reorganizacije, predvsem je bilo določeno dovoljeno število zaposlenih v carinski službi po 01.05.2004, predvideni pa so bili tudi kadrovski ukrepi za doseg te številke. Osnovno izhodišče izvajanja potrebnih kadrovskih ukrepov sta bila dva podatka in sicer bo potrebno, glede na stanje zaposlenih v carinski službi na dan 15.3.2002 (to stanje je bilo vzeto kot izhodišče, ko se je pripravljala akta o reorganizaciji):

- 503 delavce premestiti na druga delovna mesta v okviru carinske službe (od tega 405 delavcev na mejo z Republiko Hrvaško)
- 454 delavcev pa bo moralo svojo zaposlitveno pot nadaljevati zunaj carinske službe.

Glede na to, da ni bilo nadomestnih zaposlitev ob odhodih delavcev, se je število zaposlenih delavcev ves čas zmanjševalo, kar je razvidno tudi iz spodnje tabele:

Naziv organizacijske enote	Načrtovana zasedba DM				Realno zasedena DM			
	Skupaj	Vis.	Viš.	Sr.	Skupaj	Vis.	Viš.	Sr.
Generalni carinski urad	269	178	15	76	226	144	11	71
Razlika (zasedeno – potrebno)					-43	-34	-4	-5
CU Ljubljana	221	73	46	102	395	97	77	221
Kader, ki gre pod CU Brežice					141	13	22	106
Skupaj CU Ljubljana (brez CU Brežice)					254	84	55	115
Razlika (zasedeno - potrebno)					33	11	9	13
CU Brežice	305	41	48	216				
Kader iz CU Ljubljana					141	13	22	106
Razlika (zasedeno - potrebno)					-164	-28	-26	-110
CU Celje	120	30	18	72	120	34	17	69
Razlika (zasedeno - potrebno)					0	4	-1	-3
CU Dravograd	36	14	7	15	80	19	11	50
Razlika (zasedeno - potrebno)					44	5	4	35
CU Murska Sobota	133	29	23	81	241	34	36	171
Razlika (zasedeno - potrebno)					108	5	13	90
CU Jesenice	66	25	16	25	200	34	33	133
Razlika (zasedeno - potrebno)					134	9	17	108
CU Koper	223	39	35	149	220	31	41	148
Razlika (zasedeno - potrebno)					-3	-8	6	-1
CU Maribor	229	52	37	140	331	45	44	242
Razlika (zasedeno - potrebno)					102	-7	7	102
CU Nova Gorica	106	30	15	61	203	38	24	141
Razlika (zasedeno - potrebno)					97	8	9	80
CU Sežana	173	33	33	107	247	34	44	169
Razlika (zasedeno - potrebno)					74	1	11	62
Skupaj CURS (CU + GCU)	1881	544	293	1044	2263	510	338	1415
Razlika (zasedeno - potrebno)					382	-34	45	371

Tabela št. 4.1: Primerjava potrebnih/presežnih delavcev v carinski službi po stopnjah izobrazbe pred ter po vstopu v EU

Zaradi vstopa Republike Slovenije v EU so se, v posameznih drugih državnih organih, pojavile potrebe po novih delavcih, zato je CURS, že leta 2001, med delavci carinske službe izvedla informativno anketo, s katero je poskušala ugotoviti zaposlitvene interese le-teh v primeru, da bi njihovo delo zaradi reorganizacije postalo presežno (Priloga št. 4.1)

S tem vprašalnikom je bil pomembno povezan tudi projekt »Vzpostavitev učinkovitega sistema za nadzor državne meje«, ki je potekal na MNZ in je bil namenjen pripravi koncepta prestrukturiranja slovenske policije v letih 2000-2003, s ciljem, da se tako izpolni pogoje pravnega reda EU.

Projekt je predvideval povečanje števila zaposlenih v Policiji, predvsem je šlo za delavce s končano srednjo šolsko izobrazbo, ki naj bi opravljali mejno kontrolo na predvidenih lokacijah.

Glede na navedeno, je bila v anketnem listu možnost razporeditve delavcev s srednjo šolsko izobrazbo v Policijo posebej izpostavljena, navedeni pa so bili tudi:

- a) seznam lokacij, na katerih bi delavci carine ob prehodu v Policijo lahko opravljali naloge;
- b) pogoji, ki naj bi jih izpolnjevali kandidati za zaposlitev v Policiji:
 - končana najmanj srednja šolska izobrazba
 - ustrezne psihofizične sposobnosti
 - kandidat ni smel biti pravnomočno obsojen zaradi naklepne kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti
 - kandidat ni smel biti obsojen na pogojno kazen zapora v trajanju več kot 3 mesece.

V primeru razporeditve carinskih delavcev v Policijo bi morali opraviti uvajalni tečaj za opravljanje mejno policijskih nalog, v trajanju šestih mesecev.

Analiza podatkov je bila opravljena glede na prednostno odločitev, po stopnjah izobrazbe. Podatki za enega od večjih carinskih uradov so sledeči:

I Stopnja izobrazbe	II Št. Delavce v	III.									
		OPREDLELITEV PO SKLOPIH									
		SKLOP A		SKLOP B				SKLOP C			
		1	2	1	2	3	4	1	2	3	4
I.-IV.st.	3	3	/	/	/	/	/	/	/	/	/
V.st.	160	114	5	6	4	1	4	10	7	3	6
VI.st.	64	44	3	/	2	5	1	/	2	2	5
VII.st.	64	37	12	2	1	1	/	/	4	3	4
SKUPAJ	291	198	20	8	7	7	5	10	13	8	15

Tabela št. 4.2: Prikaz opredelitve delavcev glede možnih prerazporeditev po stopnjah izobrazbe

Iz tabele je razvidno, da bi se od 291 delavcev, kolikor jih je odgovorilo na vprašalnik, kar 75% odločilo za razporeditev znotraj carinske službe, ostalih 25% pa bi morda razmislilo tudi o prerazporeditvi v druge državne organe.

Težko rečemo, koliko je takšnim rezultatom botrovalo dejstvo, da je bilo potrebno v anketnem vprašalniku navesti osebne podatke, pa tudi časovna oddaljenost (takrat še) vstopa Slovenije v Evropsko unijo.

Kasneje, v letu 2002, je bila izvedena še ena anketa, ki naj bi pokazala interes zaposlenih za prerazporeditev v Ministrstvo za obrambo – Slovensko vojsko (Priloga št.4.2).

Analiza vprašalnikov (ponovno za enega večjih uradov) je bila opravljena po starostnih skupinah in je pokazala sledeče rezultate:

Starost	Število anketirancev	Odgovor DA	Odgovor NE
Do 20 let	/	/	/
Od 21 do 25 let	4	3	1
Od 26 do 30 let	51	27	24
Od 31 do 35 let	129	71	58
Od 36 do 40 let	79	37	42
41 let in več	102	40	62
Skupaj	365	178	187

Tabela št. 4.3: Prikaz opredelitve delavcev glede možnosti prerazporeditve v Slovensko vojsko po starostnih skupinah

Iz tabele je razvidno, da je bilo v letu 2002, ko je bila anketa izvedena, največ delavcev starih od 31 do 35 let, kar je posledica tega, da je bilo ob formiranju carinske službe Republike Slovenije, v začetku leta 1992, sprejetih na delo veliko mladih delavcev.

Več kot polovica delavcev v tej starostni skupini (55%) se je odločila, da bi bila prerazporeditev v Slovensko vojsko zanje ustrezna rešitev za ohranitev zaposlitve.

Opazen pa je tudi trend, ki je verjetno razumljiv, da z naraščajočo starostjo delavcev upada zanimanje za takšno prerazporeditev.

V aprilu 2003 je bil sprejet interni plan aktivnosti kadrovskega prestrukturiranja. Osnovno izhodišče predvidenih ukrepov in aktivnosti je bilo, da se za potrebno število delavcev, ki dela ne bodo mogli nadaljevati v carinski službi, poskuša najti možnost nadaljevanja zaposlitve v drugih državnih organih.

Da bi bili tudi ti prehodi delavcev v druge organe čim manj boleči, je bila sprejeta odločitev, da se delavcem najprej ponudi možnost premestitve na delo v druge državne organe, ki jih je odobrila Vlada Republike Slovenije: Kandidati naj bi izkazali zaposlitveni interes v obliki vloge za premestitev. Prioritetna naj bi bila premestitev v Policijo, v kolikor bi delavec izpolnjeval pogoje za premestitev v ta organ.

V trenutku sprejema odločitve o takšnem načinu razporejanja ni bilo mogoče zagotovo predvideti, kakšen bo odziv delavcev na ponujeno možnost, zato je bila kot nadomestna možnost še vedno predvidena tudi priprava programa razreševanja presežnih delavcev, vendar se je pokazalo, da je odziv delavcev celo presegel potrebe po premestitvah na delo v drug organ.

Glede na navedeno postopno zmanjševanje števila zaposlenih v carinski službi je bilo v druge državne organe v okviru reorganizacije carinske službe v letu 2003 premeščenih 11, v letu 2004 pa 330 delavcev in sicer v naslednje državne organe:

- Policija: 169 delavcev, od tega 112 zaradi prenosa pristojnosti opravljanja mejne kontrole na mejnih prehodih za obmejni promet z Italijo in Avstrijo, 49 na osnovi vloge ter 8 strokovno tehničnih delavcev z manj kot V. stopnjo izobrazbe;

- Davčna uprava RS: 79 delavcev;
- Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij: 44 delavcev;
- Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja: 10 delavcev;
- Ministrstvo za obrambo RS: 7 delavcev;
- Ministrstvo za informacijsko družbo: 1 delavec;
- Ministrstvo za zunanje zadeve: 1 delavec;
- Prometni inšpektorat RS: 13 delavcev;
- SOVA: 6 delavcev.

Vse navedene premestitve so bile opravljene uspešno, saj nihče izmed premeščenih delavcev ni ugovarjal na sklep o premestitvi, ugovor je podala le ena delavka na določitev organizacijske enote v novem državnem organu, njen ugovor pa je bil na Komisiji za pritožbe že zavrnjen kot neutemeljen. Razlog za to je med drugim tudi vnaprejšnja seznanitev vseh zaposlenih, kakšen kadrovski ukrep se zanje v okviru kadrovskega prestrukturiranja carinske službe predvideva. Delavci so bili tako pripravljeni za predvideno premestitev in so imeli nekoliko več časa za organiziranje tako osebnih kot družinskih zadev, ki so zanje nastale zaradi premestitev na drugo lokacijo dela.

	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003	31.01.2004	29.02.2004	31.03.2004	30.04.2004	01.05.2004
Or.g. enota								
GCU	207	209	221	222	221	228	227	269
CU Celje	118	119	114	122	122	120	123	138
CU Dravograd	86	85	83	77	76	75	75	37
CU Jesenice	213	208	200	180	179	177	176	87
CU Koper	227	227	212	211	211	211	211	218
CU Ljubljana	400	392	387	412	412	411	299	291
CU Maribor	331	334	324	318	318	318	315	228
CU Murska Sobota	249	246	240	234	231	231	230	142
CU Nova Gorica	222	209	197	197	196	194	191	112
CU Sežana	251	251	245	244	243	242	242	193
CU Brežice							109	168
SKUPAJ	2304	2280	2223	2217	2209	2207	2198	1883

Tabela št. 4.4 Skupno število zaposlenih za nedoločen čas v CURS po letih do reorganizacije

S premestitvijo delavcev v druge državne organe je CURS na dan 01.05 2004 dosegla ciljno stanje zaposlenih, načrtano v aktu o reorganizaciji, saj je bilo na ta dan zaposlenih 1883 delavcev. Čeprav je za carinsko službo kot organ, ciljno stanje zaposlenih po reorganizaciji doseženo, so v določenih carinskih uradih še vedno manjša odstopanja od predvidenega števila zaposlenih po reorganizaciji. V carinskih uradih, pri katerih je bilo pričakovano, da bo zaradi vstopa Republike Slovenije v EU prišlo do zmanjšanja večjega števila zaposlenih, se je zaposlovanje v zadnjih letih pred vstopom zelo omejevalo oziroma ga sploh ni bilo, zato je bila ob reorganizaciji starostna struktura, ki bi omogočala fleksibilnejše premeščanje delavcev na nove lokacije dela, v teh uradih zelo neugodna. Iz tega razloga je v teh uradih tudi po reorganizaciji ostalo več zaposlenih, kot je bilo načrtovano glede na potrebe po reorganizaciji, saj so na delu ostali starejši delavci in delavci s statusom invalidnosti, kar je omejevalno vplivalo na premeščanje delavcev v druge carinske urade. Za

starejše in težje zaposljive delavce, ki so tudi po reorganizaciji ostali na delu v carinski službi, je Vlada Republike Slovenije s sklepom št. 102-00/200-9, z dne 9.10.2003, omogočila izvedbo dokupa pokojninske dobe, torej ukrepa, ki je bil tudi v aktu o reorganizaciji CURS predviden za razreševanje statusa starejših in težje zaposljivih delavcev. Aktivnosti za izvedbo tega ukrepa so še v teku.

Poleg zgoraj navedenih premestitev na delo v druge državne organe, je bilo tudi znotraj carinske službe opravljenih preko 500 premestitev delavcev na druga delovna mesta v istem ali drugem carinskem uradu.

Kljub dejstvu, da je bilo formalnih ugovorov s strani premeščenih delavcev zaradi reorganizacije samo 12, se CURS zaveda neprijetnih in negativnih posledic, ki jih ima za delavce premestitev na zelo oddaljeno delovno mesto. Čeprav je bilo ob izvajanju premestitev po reorganizaciji osnovno vodilo, da naj bi se za vsakega delavca poiskala optimalna oziroma zanj najustreznejša premestitev, le te pri vseh delavcih ni bilo moč realizirati. Pri premeščanjih na delo na mejo z Republiko Hrvaško Carinska uprava ni mogla v vseh primerih uporabiti načina postopnega premeščanja, zato se nekateri delavci na novo delovno mesto vozijo zelo daleč, kar je dejansko največji negativen učinek izvedene reorganizacije. Zaradi tega je bil ob reorganizaciji sklenjen tudi sporazum med CURS ter Sindikatом carinikov, po katerem naj bi se premeščeni delavci najkasneje v roku dveh let po razporeditvi poskušali nadomestiti z drugimi delavci, s čimer naj bi se breme reorganizacije čimbolj enakomerno porazdelilo med carinske delavce. Na ta način se bodo postopno blažili negativni učinki reorganizacije in posledično tudi zmanjševali proračunski izdatki za te namene.

Ob premestitvi delavcev na nove lokacije, zlasti na južno mejo, na začetku ni bila predvidena masovna zagotovitev stanovanj za te delavce in njihove družine, saj tudi s strani delavcev ni bilo izkazanega takšnega interesa, čeprav obstaja možnost zagotovitve najema bivših vojaških stanovanj v Brežicah, ki bodo na voljo po prenovi.

4.1.3 Razvoj in usposabljanje zaposlenih

CURS se zaveda, da so zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi temelj razvoja carinske službe, saj je za dobro, strokovno in motivirano delo zaposlenih potrebno nenehno osnovno, dopolnilno in specializirano izobraževanje.

V skladu s spremenjeno zakonodajo in s tem spremenjeno vlogo carinske službe, vstopom v EU, organizacijskimi in kadrovskimi spremembami, kot tudi vedno večjimi zahtevami okolja, postaja izobraževanje pomembnejša strateška naloga carinske službe (Strategija izobraževanja CURS; 1999).

Strategija izobraževanja je dolgoročni načrt razvoja izobraževanja slovenske carine na področju usposabljanja in izobraževanja carinskih delavcev. Izhaja iz Strategije razvoja CURS in je v skladu s standardi in smernicami Evropske komisije za področje izobraževanja.

Strateški cilji, ki si jih je CURS zadala na tem področju, pa so:

- a) Razvit sistem izobraževanja in usposabljanja
- b) Učinkovito delo Odseka za izobraževanje na Generalnem carinskem uradu
- c) Usposobljena skupina lastnih predavateljev
- d) Osebnostni razvoj zaposlenih
- d) Uspešno izvajanje Strategije razvoja CURS in podpora vključevanju v EU.

Na osnovi Strategije razvoja CURS do vstopa v EU, njenega izvedbenega načrta ter Strategije izobraževanje, je bil pripravljen program usposabljanja zaradi vstopa v EU, ki ga je sprejel generalni direktor aprila 2003. Izvedba posameznih vsebin programa je bila predvidena od začetka leta 2003 do konca aprila 2004.

Po podatkih, zbranih v Oddelku za izobraževanje na GCU (Poročilo o usposabljanju carinskih delavcev in o delu Oddelka za izobraževanje v letu 2003), je bilo v letu 2003 izvedenih 214 različnih oblik funkcionalnega usposabljanja, skupaj se jih je udeležilo 1768 carinskih delavcev.

Usposabljanja se je udeležilo 570 delavcev GCU (nekateri večkrat) in 1198 delavcev iz carinskih uradov. Med navedene udeležence usposabljanja so zajeti tudi carinski delavci, ki so uspešno opravili izbirne postopke za zaposlitev na Policiji in naj bi bili s 1. 5. 2004 premeščeni na Policijo.

Ti delavci so se izobraževali po posebnem programu »Izpitni program za izvajanja policijskih pooblastil«, ki ga je sprejel Programski svet Policijske akademije na 7. seji, dne 18. 2. 2003, in obsega skupaj 255 ur usposabljanja, od tega 215 ur teoretičnega in praktičnega dela strokovno-teoretičnih vsebin v Policijski akademiji v Tacnu in 40 ur spoznavanja nalog Policije kot oblike prakse v enotah Policije. Načrtovano je bilo usposabljanje šestih skupin carinikov po 25 kandidatov, od septembra 2003 do maja 2004.

Namen tega usposabljanja in izpopolnjevanja za izvajanje policijskih pooblastil je bil, da bi tisti carinski delavci, ki so izpolnjevali pogoje za zaposlitev na Policiji, spoznali organizacijo in naloge Policije ter si pridobili ustrezno teoretično in praktično znanje, spretnosti in veščine za samostojno izvajanje policijskih pooblastil.

Izvajalci usposabljanj so bili strokovnjaki iz tujine in domači predavatelji.

Programi usposabljanja so bili prilagojeni različnim ciljnim skupinam:

- a) **Osnovno usposabljanje** je namenjeno pripravnikom in novo zaposlenim delavcem, ki se morajo seznaniti s temeljno dejavnostjo carinske službe in se pripraviti na strokovni izpit v skladu z Zakonom o carinski službi. V letu 2003 je bil izpeljan en seminar po programu usposabljanja za inšpektorja v obsegu 140 ur in priprave na strokovni izpit za carinskega izterjevalca v obsegu 24 ur. Pripravniki so na Upravni akademiji opravljali tudi strokovne izpite za delavce v državni upravi. Skupaj se je navedenih oblik udeležilo 32 kandidatov, v letu 2004 (do 01.05.2004), pa 39 kandidatov.

- b) Kot **dopolnilno usposabljanje**, ki se izvaja s pomočjo zunanjih izvajalcev, je bilo v letu 2003 izpeljano jezikovno in računalniško usposabljanje, v letu 2004 pa naj bi potekalo v drugi polovici leta.
- b) Izvajalci različnih **strokovnih usposabljanj** so bili domači in tuji strokovnjaki ter delavci CURS. Potekala so različne vrste usposabljanj:

Usposabljanje s področja delovanja EU

Z namenom učinkovite priprave za vstop in delo znotraj EU je bil v začetku leta 2003 sprejet Program usposabljanja zaradi vstopa v EU. Temeljni cilj tega programa je bil usposobiti delavce, da bodo sposobni opravljati nove naloge, ki jih bo carinska služba prevzela ob vstopu v EU. Program opredeljuje 13 temeljnih vsebinskih sklopov usposabljanja za vse ključne ciljne skupine, v obsegu 224 pedagoških ur.

Vsebinski sklopi usposabljanja so:

- Vloga in delovanje carinske službe v EU
- Uvod v evropski carinski zakonik in carinsko pravo
- Skupni tranzitni postopek in tranzit skupnosti
- Prepovedi in omejitve
- Intrastat
- Skupna kmetijska politika EU (zunanjetrgovinski mehanizmi, predhodne fizične kontrole, naknadne kontrole)
- Kvote
- Taric
- Carinska vrednost
- Poreklo blaga
- Izvajanje trošarinskega sistema ob polnopravnem članstvu v EU
- Finančno poslovanje in evidentiranje obveznih dajatev – blagajniško poslovanje
- Finančno poslovanje in evidentiranje obveznih dajatev .

Ostalo strokovno usposabljanje in izpopolnjevanje

GCU je za delavce iz carinskih uradov izpeljal seminarje s področja carinskih postopkov z ekonomskim učinkom, vodenja upravnih postopkov in naknadnih obračunov, Zakona o prekrških, predhodnih sestavinah in trošarinskem sistemu. Usposabljanja za učinkovitejše delo in odkrivanje tihotapljenja predhodnih sestavin se je udeležilo 274 carinikov na mejnih prehodih in blagovnih izpostavah, ki bodo to znanje potrebovali tudi ob vstopu v EU.

Posamezni delavci so se udeležili tudi drugih usposabljanj, ki so jih izpeljale zunanje strokovne ustanove, in sicer s področja novinarske konference in sporočil za javnost, javnih naročil, zaposlovanja, blagajniškega poslovanja, kadrovanja, pravnih zadev, novosti, ki jih prinaša Zakon o javnih uslužbencih, sistemizacije delovnih mest in kadrovske evidence v državni upravi in upravah lokalnih skupnosti, ocenjevanja uradnikov, sistema plač, varnosti pri delu, izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter pripravništva in strokovnih izpitov, disciplinske odgovornosti, klasifikacijskih znakov...

V aprilu 2004 je bil za 79 carinskih delavcev, ki naj bi bili s 01.05.2004 prerazporejeni na DURS, organizirano desetdnevno izobraževanje s področja davčne zakonodaje. Izobraževanje je organizirala DURS. Za delavce z višjo in visoko izobrazbo je bil organiziran seminar za davčne inšpektorje, za delavce s srednjo izobrazbo pa seminar za davčne izterjevalce.

4.1.2 Ocenjevanje dela in rezultatov

Z ocenjevanje dela in rezultatov dela želimo tudi v javni upravi doseči boljše delovne dosežke. Navedeno je glavni namen ocenjevanja dela tudi v Carinski upravi RS, kot delu javne uprave.

Lahko rečemo, da poteka ocenjevanje dela v slovenski carinski službi vsaj na treh ravneh:

- a) na ravni države kot delodajalke in ustanoviteljice Carinske uprave RS
 - b) znotraj samega organa, kar pomeni individualno ocenjevanje dela
 - c) ocenjevanje dela carinske službe z vidika strank.
- a) Carinska uprava RS je organ, ki ga je Republika Slovenija ustanovila z namenom, da bi preko njegovega delovanja pobirala carinske dajatve, ki so bile dolgo časa pomembna postavka pri polnjenju državnega proračuna.

Glavni interes države kot ustanoviteljice in hkrati delodajalke zaposlenih v Carinski upravi RS, je zato doseči čim večjo učinkovitost tega organa, oziroma vzpostaviti optimalno razmerje med stroški carinske administracije in pobranimi dajatvami (kot stroške carinske administracije pri tem štejemo plače zaposlenih v CURS, materialne stroške, investicije ter ostale stroške, ki jih ima carinska služba s pobiranje carine, nadzorom...).

Za doseganje čim boljše učinkovitosti je bila tako z vstopom Slovenije v EU potrebna reorganizacija carinske službe. Del carinske administracije, ki je prej deloval na meji z Italijo, Avstrijo in Madžarsko, kjer je bila mejna kontrola ukinjena, se je preselil na mejo s Hrvaško, ki je postala zunanja meja EU.

Okrepili pa so se tudi oddelki za pobiranje trošarin. Trošarine pomenijo način obdavčitve, ki se uporablja v Evropski uniji. Gre za obdavčitev naftnih derivatov, tobačnih izdelkov, alkohola in alkoholnih pijač. Za tovrstno blago je z zakonom predpisana posebna dajatev v fiksnem znesku, kar skupaj s ceno, morebitnimi uvoznimi dajatvami in ostalimi stroški predstavlja davčno osnovo za davek na dodano vrednost.

- b) Za ocenjevanje delovnih dosežkov posameznikov v carinski službi je značilno, da jih ocenjuje predpostavljeni.

Na podlagi te ocene so lahko carinski delavci nagrajeni z delovno uspešnostjo, ki se izplačuje kot del plače in znaša največ 20% osnovne plače posameznika.

Ocena delovne uspešnosti posameznika je pomembna tudi pri napredovanju delavcev v sklopu delovnega mesta, saj mora biti delavec ob napredovanju ocenjen vsaj kot povprečno delovno uspešen.

Z reorganizacijskega vidika je bilo ocenjevanje delovne uspešnosti pomembno predvsem v smislu premeščanja delavcev na bolj zahtevna delovna mesta. Povedati je namreč treba, da je bil s 01.05.2004 sprejet tudi Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v carinski službi, pripravljen v skladu z reorganizacijskim aktom CURS. Delavci, ki so bili ocenjeni kot uspešni in učinkoviti ter so izpolnjevali druge predpisane pogoje, so lahko na podlagi tega akta napredovali na zahtevnejša delovna mesta.

c) Tudi odzivi strank so eno od meril za delo carinskih delavcev. Carinska služba se trudi, da bi na tem področju dosegla cilje, kot so:

- izboljšanje učinkovitosti
- odprtost delovanja,
- spoštovanje etičnih pravil ravnanja
- strokovnost
- usmerjenost k uporabniku.

Stranke lahko svoje mnenje, pritožbe in pohvale na delo carinskih delavcev posredujejo na različne naslove, kot so knjige pritožb in pohval, elektronski naslov Carinske uprave RS, še največkrat pa izražajo svoje mnenje v javnih medijih.

Lahko rečemo, da je reorganizacija prinesla nekaj zmede v delovanje carinske službe, še posebej je bilo sodelovanje s strankami oteženo takoj po vstopu Slovenije v EU, ko so nastopile težave z delovanjem novega informacijskega sistema. V tistem času se je tudi veliko pisalo in govorilo o delovanju carinske službe, vendar so se zadeve kmalu uredile in umirile.

4.1.5 Nagrajevanje zaposlenih

Ustrezen sistem nagrajevanja v podjetju vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Le tako podjetje je sposobno zadržati ključne kadre.

Tudi v carinski službi, kot delu javnega sektorja, poznamo materialne in nematerialne oblike nagrajevanja.

a) Kot materialne oblike lahko prepoznamo:

- plače
- nadomestila plače za čas dopustov, bolniških odsotnosti, krvodajalskih akcij ipd.
- plačilo za delovno uspešnost
- dodatke za delovno dobo, težje delovne pogoje (npr. delo na meji) ipd.

- možnost napredovanja
- ugodnosti, ki so vezane na delovno mesto (npr. uporaba mobilnega telefona, službenega avtomobila, premije obveznega dodatnega pokojninskega zavarovanja).

b) V carinski službi lahko kot obliko nematerialnih nagrad navedemo predvsem:

- ugled v družbi
- podelitev carinskih priznanj zaslužnim delavcem enkrat letno (poznamo carinsko plaketo, bronasti, srebrni in zlati carinski znak ter pohvalo)
- dodelitev dopusta na podlagi delovne uspešnosti.

Kadrovsko problematiko, nastalo zaradi reorganizacije CURS ob vstopu RS v EU, je poskušala carinska služba reševati na različne načine, delno tudi z uporabo instrumentov nagrajevanja zaposlenih, in sicer na sledeče načine:

- Delavci, ki so bili prerazporejeni v druge državne organe, so obdržali zaposlitev v javni upravi, ki pomeni (v današnji časih) relativno zanesljivo zaposlitev, z zagotovljeno mesečno plačo.
- Za zagotovitev primerljivega delovno pravnega položaja premeščenih carinikov v Policijo, je bil med CURS in Policijo sprejet dogovor glede zagotavljanja kontinuitete pravice do dodatka za stalnost. (Dodatek za stalnost pripada, na podlagi 59. člena Zakona o carinski službi, pooblaščenim uradnim osebam carinske službe, na podlagi 86. člena Zakona o policiji pa tudi policistom. Oba navedena zakona imata podobne pogoje za pridobitev in višino dodatka za stalnost, te določbe pa bodo glede na 52. člen Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002 – ZDT-B, 72/2003) kljub novi plačni zakonodaji veljale še naprej. Vendar je za pridobitev pravice do tega dodatka pogoj petletna neprekinjena delovna doba v istem organu, tako, da bi se ta pogoj s premestitvijo carinikov v Policijo pričel šteti znova glede na trajanje delovne dobe v Policiji.)

Poleg premestitev na delo v druge državne organe je bilo tudi znotraj carinske službe opravljenih preko 500 premestitev delavcev na druga delovna mesta v istem ali drugem carinskem uradu. Čeprav je bilo ob izvajanju premestitev po reorganizaciji osnovno vodilo, da se za vsakega delavca poišče optimalna oziroma zanj najustreznejša premestitev, le-te pri vseh delavcih ni bilo moč realizirati. Pri premeščanjih na delo na mejo z Republiko Hrvaško se ni moglo v vseh primerih uporabiti načina postopnega premeščanja, zato se nekateri delavci na novo delovno mesto vozijo zelo daleč, kar je dejansko največji negativni učinek izvedene reorganizacije.

Kljub vsemu pa so le-ti delavci upravičeni do nekaterih dodatnih pravic in ugodnosti:

- Predvsem na ta način ohranjajo svojo zaposlitev v carinski službi.
- Delavci na meji pridobijo pravico do obveznega dodatnega prostovoljnega zavarovanja (to je zavarovanje, ki ga plačuje delodajalec zato, da bi se iz zbranih sredstev zagotavljale pravice do poklicne pokojnine)
- V primeru, da delavec začasno biva v kraju dela in se po oceni generalnega direktorja ali direktorja carinskega urada ne more voziti vsakodnevno na delo, pa delavcu na podlagi Zakona o carinski službi pripada nadomestilo za ločeno življenje zaradi povračila stroškov prehrane, zagotovitve in plačila stroškov prenočišča za čas razporeditve in prevoznih stroškov do kraja stalnega bivališča enkrat tedensko.
- Ker gre za razporejanje delavcev na osnovi sklepa o premestitvi oziroma razporeditvi na drugo delovno mesto, imajo delavci pravico do povračila stroškov prevoza na delo in z dela; ta pravica predstavlja zelo močan motivacijski dejavnik, saj pomeni za nekatere delavce kar precejšnja dodatna finančna sredstva (posebej v primerih, ko se na delo na mejo z Republiko Hrvaško vozi več delavcev skupaj v enem avtu, do povračila potnih stroškov pa so upravičeni vsi).

Zaradi tega je bil ob reorganizaciji sklenjen tudi poseben dogovor s sindikatom, na podlagi katerega je bila podana zaveza vodstva CURS, da naj bi se premeščeni delavci poskušali čim prej premeščati bližje prejšnji lokaciji dela, najkasneje v roku dveh let pa nadomestiti z novimi premeščenimi delavci. Na ta način se poskuša breme reorganizacije čimbolj enakomerno porazdeliti med carinske delavce. Na ta način se bodo postopno blažili negativni učinki reorganizacije in posledično tudi zmanjševali proračunski izdatki za te namene.

5. ZAKLJUČEK

Odločitev Republike Slovenije, da postane polnopravna članica EU, je povzročila temeljite priprave na številnih področjih. Poleg pogajanj in prilagajanja slovenske zakonodaje s pravnim redom EU, so se organi morali ustrezno prilagoditi tudi organizacijsko in kadrovske.

Pristop, ki je bil uporabljen za oceno potrebne kadrovske zasedbe in bodoče organizacije carinske službe zaradi vstopa Republike Slovenije v EU, je v prvi vrsti temeljil na pregledu vseh novih nalog in spremenjenem načinu izvajanja obstoječih nalog, za katere je pristojna carinska služba v razmerah polnopravnega članstva.

Postalo je očitno, da bodo nekateri postopki po vstopu Republike Slovenije v EU postali nepotrebni (mejna opravila na prehodih z Avstrijo, Italijo in Madžarsko), obseg nekaterih postopkov se bo zmanjšal (predvsem na blagovnih izpostavah), nekatera opravila pa se bodo bistveno povečala (meja s Hrvaško).

CURS je zato morala pripraviti načrt reorganizacije carinske službe, ki je temeljila na analizi trenutnega stanja in pričakovanega obsega in strukture prometa preko mejnih prehodov in blagovne menjave z državami EU in ostalimi državami, pa tudi na trenutni organizaciji in kadrovski zasedbi carinske službe.

Reorganizacije CURS se je izvajala v okviru številnih projektov in delovnih skupin na različnih področjih. V delo projektnih in delovnih skupin so bila, poleg delavcev carinske službe in Ministrstva za finance, aktivno vključena tudi druga ministrstva in organi.

Ob tem velja omeniti tudi dve pomembni dejstvi:

- da je reorganizacija carinske službe potekala v času, ko je v teku tudi reforma državne uprave
- zaradi vstopa v EU v Republiki Sloveniji uvaja nova sistemska zakonodaja.

Razlogov za reformo državne uprave je več, eden pomembnejših pa je prav gotovo dejstvo, da lahko uprava uspešno in učinkovito deluje le, če obstaja določena harmonija med delovanjem zaposlenih in upravno organizacijo.

Reforma stremi k posodobitvi notranjih razmerij in vzpostavitve enotnega, preglednega in sodobnega sistema.

Vse to lahko dosežemo tudi z upravljanjem kadrovskih virov v državni upravi. Z dobrim upravljanjem lahko dosežemo večjo učinkovitost državne uprave, kot posledico večje pripadnosti, motiviranosti, notranje tekmovalnosti in ustreznega sistema nagrajevanja zaposlenih.

Uvajanje upravljanja kadrovskih virov v državno upravo podpira tudi nova sistemska zakonodaja, predvsem Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju in novi Zakon o delovnih razmerjih.

Namen moje diplomske naloge je bil predvsem ta, da bi preverila, kakšno vlogo je imelo upravljanje človeških virov pri reorganizaciji carinske službe.

To sem poskušala ugotoviti, kako je reorganizacija carinske službe potekala skozi faze upravljanja človeških virov.

Ugotovim lahko, da se nekatere faze upravljanja človeških virov uspešno uvajajo v javno upravo in prav tako pa tudi v carinsko službo, ki je del javne uprave, vpliv uvajanja človeških virov pa je bilo čutiti tudi na področju preoblikovanja carinske službe Republike Slovenije zaradi vstopa v EU.

To se jasneje odraža na nekaterih področjih, kot so premeščanje kadrov in uvajanje letnih razgovorov kot dela ocenjevanja zaposlenih, na nekaterih področjih, kot je na primer izobraževanje, pa se šele pripravljajo strateški načrti.

Kljub temu, da je sistem javne uprave toga tvorba, zgrajena na strogem hierarhičnem redu, pa je potrebno upoštevati, da so tudi zaposleni v javni upravi vir znanja, veščin in sposobnosti.

Z načrtnim in sistematičnim uvajanjem ravnanja kadrovskih virov lahko tudi v javni upravi zaposlenim omogočimo celostni razvoj, ki bo povezan in usmerjen k ciljem in poslanstvu organa, kar je temelj večje učinkovitosti javne uprave.

SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE

Armstrong, Michael (1987): Human Resource Management: A case of Emperor's New Clothes?, Personal Management, August 1987

Brejc, Miha (2000): Ljudje in organizacija v javni upravi, Visoka upravna šola, Ljubljana

Ferfila, Bogomil (2000): Javne politike in javna ekonomika, FDV, Ljubljana

Haček, Miro (2001): Sistem javnih uslužbencev v Republiki Sloveniji, magistrsko delo, FDV, Ljubljana

Jereb, Janez (1991): Razvoj kadrov kot strateški dejavnik podjetja. Organizacija in kadri 24, Moderna organizacija, Kranj, 1991

Liebel Hermann, J., Oechsler Walter A. (1994): Handbuch Human Resource Management, unter mitarbeit von Christiane Holstegge, Stefan Strohmeier, Silke Vaanholt. Gabler, Wiesbaden

Mihelčič, Miran (2000): Poslovne funkcije, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana

Možina, Stane, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Zupan, Nada, Vodovnik Zvone (2002): Management kadrovskih virov, Zbirka Profesija, FDV, Ljubljana

Singer, M.R. (1990): Human Resource Management, PWS-KENT, Publishing Com., Boston

Stare, Janez (2001): Ali je v upravi že čas za človeške vire (Kadrovske informacije, edicija KSV, št. 4, letnik 2001)

Svetlik, Ivan (2002): Razvoj ključnih kadrov, interno gradivo za projekt »Merkur, organizacija kompetentnih ljudi«, Ljubljana

Svetlik, Ivan (1991): Ocenjevanje delovne uspešnosti, Bilten Centra za družbeno blaginjo, št. 2, IDV FDV, Ljubljana

Šmidovnik, Janez (1985): Teoretske osnove upravljanja, Univerzum, Ljubljana

Treven, Sonja (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana

OSTALI VIRI

Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v carinski službi, št. 010-05/8-4/2004, z dne 23.06.2004

Carinska služba Jugoslavije 1944-1984, Zvezna uprava carine 1984, Beograd

Carinski zakon (Uradni list RS, št. 1/95, 28/95, 32/99, 40/99-pop., 13/01 in 59/02)

Deklaracijo o suverenosti Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 26/90)

Odnosi med Slovenijo in EU (<http://www.evropska-unija.si/>)

Podatki o zaposlenih v organih državne uprave (<http://intranet.sigov.si/ksv/statpod.htm>)

Poročilo o usposabljanju carinskih delavcev in o delu Oddelka za izobraževanje v letu 2003 (2004), Carinska uprava Republike Slovenije, Ljubljana

Program usposabljanja zaradi vstopa v EU (2003), Carinska uprava Republike Slovenije, Ljubljana

Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Republiški carinski upravi in v carinarnicah kot njenih področnih enotah (Uradni list RS, št. 8/91)

Reorganizacija Carinske uprave Republike Slovenije zaradi vstopa Republike Slovenije v Evropsko unijo (2002), Carinska uprava Republike Slovenije, Ljubljana

Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, DZS, Ljubljana

Strategija izobraževanja Carinske uprave Republike Slovenije (1999), Carinska uprava Republike Slovenije, Ljubljana

Strategija razvoja Carinske uprave Republike Slovenije do vstopa v Evropsko unijo (2002), Carinska uprava Republike Slovenije, Ljubljana

Strategija Republike Slovenije za vključevanje v Evropsko unijo (spletna stran <http://evropa.gov.si/vkljucevanje/strategija-vkljucevanja/>).

Uredba o ratifikaciji sprememb Carinske konvencije o mednarodnem prevozu blaga na osnovi TIR karneta (Uradni list RS-MP, št. 28/00)

Uredba o ratifikaciji Carinske konvencije o ATA karnetih za začasen uvoz blaga (Uradni list SFRJ, št. 13/1963)

Uredba o skupnih temeljih za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest v upravnih organih (Uradni list RS, št. 8/91)

Zaključno poročilo o uresničevanju reorganizacije CURS zaradi vstopa Republike Slovenije v EU (2004), Carinska uprava Republike Slovenije, Ljubljana

Zakona o carinski službi (Uradni list RS, št. I/91-1, 56/93 IN 65/93).

Zakon o carinski službi (ZCS –1: Uradni list RS, št. 56/99 in 57/04)

Zakon o carinski tarifi (Uradni list RS, št. 74/95, 75/95, 5/96, 16/96, 17/96, 27/96, 36/96, 39/96, 72/96, 17/97, 77/97, 57/98, 63/98, 81/98, 97/99, 66/00)

Zakon o davku na dodano vrednost (Uradni list. RS, št. 89/98, 17/00, Odl. US: Uradni list RS, št. 19/00, Odl.US: Uradni list RS, št. 39/99, 27/00, Odl.US: Uradni list RS, št. 173/99, 66/00, Odl.US: Uradni list RS, št. 78/99-20, 30/01, 82/01, Odl.US: Uradni list RS, št. 188/99-19, 67/02, 30/03, Odl.US: Uradni list RS, št. 383/02-12, 101/03, 45/04, 75/04 Odl.US: Uradni list RS, št. 412/02-13)

Zakona o delavcih v državnih organih (Uradni list RS, št. 15/90 ter kasnejše spremembe in dopolnitve – Uradni list RS, št. 5/91, 18/91, 22/91-1, 4/93, 18/94, 41/94, 70/97, 87/97 in 30/99)

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02)

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 52/02 in 56/03)

Zakon o Policiji (Uradni list RS, št. 49/98, (66/98- popr.), 43/01, Odl.US: Uradni list RS, št. 93/01, 56/02, 26/03, 48/03, Odl.US: Uradni list RS, št. 272/98-26, 79/03, 50/04, 54/04 (56/04, 62/04, 63/04 - popr.))

Zakon o prekrških (Uradni list. RS, št. 7/2003, 45/04, 86/04)

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/02, 72/03 in 126/03)

Zakon o trošarinah (Uradni list RS, št. 84/98, 57/99, 33/01 in 99/01)

Zvezni carinski zakon (Uradni list SFRJ, št. 10/76, 36/79, 52/79, 12/82, 61/82, 7/84, 25/85, 38/86, 28/88, 40/89, 70/89 in 21/90)

PRILOGE

INFORMATIVNI VPRAŠALNIK

OSEBNI PODATKI DELAVCA

IME IN PRIIMEK	
LETO ROJSTVA	
NAZIV DELOVNEGA MESTA	
NAZIV ORGANIZACIJSKE ENOTE	
DELOVNA DOBA V CARINSKI SLUŽBI	
SKUPNA DELOVNA DOBA	

Pri izpolnjevanju vprašalnika upoštevajte navodilo na hrbtni strani.

A) RAZPOREDITEV ZNOTRAJ CARINSKE SLUŽBE

1.	NA DRUGO DELOVNO MESTO (DM) DA NE	NAZIV DM:	NAZIV NOTRANJE ORG. ENOTE:
2.	V DRUG CARINSKI URAD ALI GENERALNI CARINSKI URAD DA NE	NAZIV DM:	NAZIV ORG. ENOTE:

B) RAZPOREDITEV V DRUG DRŽAVNI ORGAN

1.	V POLICIJO	DA NE NAZIV LOKACIJE (vpišejo samo delavci s V. stopnjo izobrazbe)
2.	V DAVČNO UPRAVO RS	DA NE
3.	V DRUG DRŽAVNI INŠPEKCIJSKI ORGAN	DA NE
4.	V DRUG DRŽAVNI UPRAVNI ORGAN	DA NE

C) DRUGE PREDVIDENE MOŽNOSTI

1.	PREKVALIFIKACIJA ALI DOKVALIFIKACIJA	DA NE
2.	DOKUP ZAVAROVALNE DOBE ZARADI UVELJAVITVE PRAVICE DO UPOKOJITVE	DA NE
3.	ODPRAVNINA	DA NE
4.	PREDČASNA UPOKOJITEV	DA NE

PREDNOSTNA ODLOČITEV PO SKLOPIH

1.	
2.	
3.	

OPOMBA: Vpišite svojo prednostno možnost po sklopih A, B in C, tako da jih uvrstite od 1 do 3 (1je za vas najsprejemljivejša možnost).

O B R N I !

INFORMATIVNI VPRAŠALNIK

Vprašalnik je informativen in namenjen vsem zaposlenim v carinski službi. Dobljeni podatki nam bodo pokazali interes zaposlenih za prerazporeditev v Ministrstvo za obrambo - Slovensko vojsko, v primeru, da zaradi reorganizacije Carinske uprave RS zaradi vstopa RS v EU, njihovo delo v carinski službi postane trajno nepotrebno.

Prosim, da se pred izpolnitvijo vprašalnika, seznanite s kratko informacijo, ki je na hrbtni strani, s katero vas tudi obveščamo, zakaj smo se odločili za izvedbo ankete.

OSEBNI PODATKI DELAVCA

IME IN PRIIMEK	
LETNICA ROJSTVA, STAROST	
NAZIV DELOVNEGA MESTA	
NAZIV ORGANIZACIJSKE ENOTE	
DELOVNA DOBA V CARINSKI SLUŽBI	
SKUPNA DELOVNA DOBA	

Prosim, da v spodaj prikazani tabeli odgovorite na navedeno vprašanje, tako, da obkrožite ustrezno besedo, ne glede na to, kakšna je bila vaša opredelitev glede prerazporeditve v anketi iz leta 2001.

Ali bi bila za vas prerazporeditev na delo v Slovensko vojsko ustrezna rešitev za ohranitev zaposlitve, v kolikor vaše delo zaradi reorganizacije v carinski službi ne bo več potrebno ?

DA	NE
----	----

V kolikor ste obkrožili besedo NE, je zaželeno, da navedete razlog za takšno odločitev.

Razlog:
