

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Zupančič

**KOMPETENČNI MODEL VODENJA V
CARINSKI SLUŽBI**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Zupančič

KOMPETENČNI MODEL VODENJA V CARINSKI SLUŽBI

Magistrsko delo

Mentor: doc. dr. Janez Mayer

Somentor: doc. dr. Janez Stare

Ljubljana, 2009

POVZETEK

KOMPETENČNI MODEL VODENJA V CARINSKI SLUŽBI

Državna uprava za svoj razvoj ter strokovno, učinkovito in racionalno opravljanje zaupanih ji nalog potrebuje motivirane in sposobne zaposlene. Na njihovo delovanje in posledično na uspešnost poslovanja organizacije lahko vpliva vodja s svojim slogom in kakovostjo vodenja. V sodobni državni upravi vodja dobiva drugačne naloge in odgovornosti, ki se vedno bolj lahko primerjajo z vodenjem v zasebnem sektorju. V takšnem okolju pomembnejšo vlogo pri spodbujanju zaposlenih k večji učinkovitosti dobiva njihova individualna obravnava, ki sloni na sistemu kompetenc. Ta obsega znanje, veščine, spretnosti, vrednote, vedenje, motive, prepričanje in osebne lastnosti posameznika. Prvi korak v smer uporabe kompetenc v praksi je oblikovanje modela kompetenc. Model vsebuje opis kombinacije znanja, sposobnosti in lastnosti, potrebnih za učinkovito opravljanje posamezne vloge v organizaciji in za doseganje zastavljenih ciljev oziroma nam v konkretnem primeru pomaga pokazati, kakšen je dober vodja v carinski službi.

Kompetenčni model vodenja v carinski službi sloni na Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi, ki obravnava tri ravni vodenja. Vendar se model carinske službe od obstoječega modela v državni upravi razlikuje v dveh točkah. V prvi fazi raziskave je fokusna skupina v carinski službi dodala sedmim ključnim kompetencam in njihovim dimenzijam (skupaj trinajst sklopov) še štirinajsti sklop dvanajstih trditev, ki predvsem poudarjajo pripadnost zaposlenih carinski službi ter pomembnost samoiniciativnosti vodij pri razvijanju svojih znanj in spretnosti. Druga pomembna razlika je nastala zaradi položaja carinske službe kot organa v sestavi. Ravno tako smo v raziskavi oblikovali tri nivoje vodij, le da so ti po nazivih za eno stopnjo nižji kot nivoji v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi. Tako sta primerljiva le 2. in 3. nivo iz obstoječega modela s 1. in 2. nivojem carinskih vodij.

Analiza kompetenc in njihovih dimenzij je pokazala, da obstajajo skupne kompetence za vse vodje znotraj carinske službe, ne glede na njihov hierarhični nivo ali lokacijo opravljanja dela. V primerjavi z obstoječim modelom pa je raziskava pokazala na še eno posebnost: najvišje so posamezne kompetence ocenjevali najnižje rangirani vodje, najnižje ocene pa so podeljevali vodje na najvišjih položajih, kar je ravno obratno kot v obstoječem modelu.

Vodenje je zahteven proces, a za uspeh organizacije odločilna funkcija. Kompetenčni model vodenja je lahko izhodišče za identificiranje ključnih in obetavnih kadrov in za določitev smeri razvoja vodij v carinski službi - njihovega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter načrtovanja njihove kariere.

Ključne besede: vodenje, kompetence, kompetenčni model, državna uprava, carinska služba

SUMMARY

THE COMPETENCE LEADERSHIP MODEL IN CUSTOMS SERVICE

For the development of the public administration and its professional, effective, and efficient performance of given tasks, motivated and capable employees are necessary. Their performance, and consequently the successful operation of the organization, can be influenced by a manager's style and quality of leadership. In the contemporary public administration, a manager is given different tasks and responsibilities, which can be increasingly compared to managing in the private sector. In such an environment, individual employee appraisals, based on the competence system, play an important role in encouraging greater effectiveness in employees. The competence system comprises the knowledge, skills, values, behaviour, motives, beliefs, and personality traits of the individual. The first step in the direction of applying competences in practice is to design a competence model. This model includes a combination of the knowledge, abilities, and characteristics necessary for the effective performance of a specific role in the organization, and for the achievement of set objectives, or, in our case, to help us demonstrate what a good manager in the customs service is like.

The leadership competence model in the customs service is based on the leadership competence model in the public administration, which deals with three levels of leadership. However, the model in the customs service differs from the existing model in the public administration in two aspects. In the first phase of the research, in addition to the seven key competences and their dimensions (altogether thirteen content groups), the focus group in the customs service has added a fourteenth content group of twelve statements, which primarily stress the sense of belonging to the customs service, and the importance of managers in taking the initiative for the development of their own knowledge and skills. Another important difference has arisen due to the position of the customs service as a body within the Ministry of Finance. In the research, three levels of leadership have been formulated, the only difference is that according to job titles, they are one level lower than the levels in the leadership competence model in the public administration. Thus, only the second and third level from the existing model can be compared to the first and second level of customs service managers.

The analysis of competences and their dimensions has shown that there are common competences for all managers in the customs service regardless of their hierarchy level or where their job is performed. In comparison with the existing model, the research has shown another specific feature: the lowest ranking managers assigned the highest scores to individual competences, while the lowest scores have been assigned by head managers, which is just the opposite of the results of the existing model.

Leadership is a demanding process but of utmost importance for the success of an organization. The leadership competence model can serve as a basis for the identification of key and promising personnel, and for establishing the direction of the development of managers in the customs service, as well as their education, in-service training, and career planning.

Key words: leadership, competences, the competence model, public administration, the customs service

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	10
1.1	Obrazložitev relevantnosti teme	10
1.2	Namen in cilj magistrske naloge	17
1.3	Struktura naloge	18
1.4	Metodologija dela in hipoteze	20
2	PRAVNA PODLAGA	22
2.1	Javna uprava	22
2.2	Državna uprava	23
2.2.1	Notranja organizacija državne uprave	24
2.2.1.1	Vlada	24
2.2.1.2	Ministrstva	25
2.2.1.3	Organi v sestavi ministrstev	25
2.3	Uslužbenska zakonodaja	26
2.3.1	Sistemizacija delovnih mest	28
3	VODENJE	33
3.1	Razmejitev med menedžmentom in vodenjem	35
3.2	Teorije in stili vodenja	38
3.2.1	Klasična organizacijska teorija	40
3.2.2	Moderne teorije vodenja	42
3.2.2.1	Vedenjski modeli	42
3.2.2.2	Situacijska teorija vodenja	43
3.2.2.3	Interakcijsko orientirano vodenje	43
3.2.2.4	Teorija izmenjave (transakcijsko vodenje)	43
3.2.3	Modeli vodenja	45
3.2.3.1	Likertov sistem vodenja 1–4	45
3.2.3.2	Vedenjska mreža Blake in Mouton	45
3.2.3.3	Reddinov 3D–model	46
3.2.3.4	Situacijski model vodenja Herseyja in Blancharda	46
3.2.3.5	Normativni odločitveni model vodenja Vrooma, Yettona in Jaga	46
3.2.3.6	Fiedlerjev kontingenčni model vodenja	46
3.2.3.7	Paradigma novega vodenja	47
3.2.4	Stili vodenja	47
3.2.4.1	Karizmatično vodenje	50
3.2.4.2	Transakcijsko in transformacijsko vodenje	50
3.3	Vodenje v javni upravi	50
3.3.1	Novejši pogledi na vodenje v upravi	52
3.3.2	Vodja v javni upravi	56
4	KOMPETENCE	59
4.1	Opredelitev pojma kompetenc	59
4.2	Razvrščanje kompetenc	62
4.3	Modeli kompetenc	65
4.4	Menedžerske kompetence	68
4.4.1	Menedžment kompetenc	71
5	KOMPETENČNI MODEL VODENJA V DRŽAVNI UPRAVI	74
5.1	Kompetenčni model za tri ravni vodenja	78
5.1.1	Opisi kompetenc v kompetenčnem modelu vodenja	79
6	RAZISKAVA	86
6.1	Organizacija Carinske uprave Republike Slovenije	86
6.2	Postavitev hipotez	92

6.3	Metodologija raziskovanja	92
6.4	Opis raziskovalnega vzorca	94
6.5	Predstavitev vprašalnika za ocenjevanje kompetentnosti	96
6.5.1	Vprašalnik za fokusno skupino	96
6.5.2	Vprašalnik za vodje in njihove sodelavce	98
6.6	Način podelitve vprašalnika	98
6.6.1	Dodelitev vprašalnika vodjem in njihovim sodelavcem	98
7	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE	102
7.1	Vprašalnik – prvi del	102
7.1.1	Naziv delovnega mesta	103
7.1.2	Lokacija delovnega mesta	103
7.1.3	Stopnja izobrazbe	104
7.1.4	Starost anketirancev	105
7.1.5	Spol anketirancev	106
7.1.6	Skupna delovna doba in delovna doba v carinski službi	107
7.1.7	Seznanjenost s pojmom kompetenc in uporabno vrednostjo kompetenčnega modela	109
7.2	Vprašalnik – drugi del	110
7.2.1	Prikaz zahtevanih kompetenc po pomembnosti	111
7.2.2	Hipoteze	118
7.2.3	Vrednost kompetenc in dimenzij kompetenc glede na raven vodenja	124
7.2.3.1	Prvi nivo vodenja	124
7.2.3.2	Drugi nivo vodenja	125
7.2.3.3	Tretji nivo vodenja	126
7.2.4	Mnenja anketirancev	131
7.3	Analiza uporabnosti obstoječega kompetenčnega modela za carinsko službo	132
7.3.1	Ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje	134
7.3.2	Pri napredovanju	134
7.3.3	Pri selekciji in izbiri kadrov za vodilna delovna mesta	134
7.3.4	Pri oblikovanju sistemov vodenja in ravnanja z ljudmi	135
7.3.5	Pri pripravi razvojnih programov ključnih kadrov in načrtovanju izobraževanj	136
7.3.6	Pri planiranju nasledstev	136
7.3.7	Pri načrtovanju karier	136
7.3.8	Pri oblikovanju organizacijske kulture	137
7.3.9	Pri razvoju in preučevanju področja kompetenc	137
8	ZAKLJUČEK	138
9	LITERATURA	143
10	VIRI	149
11	PRILOGE	151

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Vrste znanj vodij na različnih hierarhičnih nivojih	34
Slika 3.2: Vodenje kot del menedžmenta.....	37
Slika 3.3: Tannenbaum–Schmidtova lestvica stilov vodenja.....	49
Slika 3.4: Novo upravljanje javnega sektorja	54
Slika 4.5: Kompetenčna piramida.....	61
Slika 4.6: Dejavnosti menedžmenta v organizaciji – sodobni menedžment in zaposleni.....	68
Slika 4.8: Potrebne kompetence menedžerjev v tradicionalnem in sodobnem pojmovanju.....	71
Slika 4.9: Tržna vrednost organizacije.....	72
Slika 5.10: Menedžerske kompetence v hierarhiji organizacije	78
Slika 5.11: Kompetenčni model vodenja v državni upravi.....	79
Slika 6.12: Organizacijska shema Generalnega carinskega urada.....	89
Slika 6.13: Organizacijska shema Carinske uprave Republike Slovenije	90

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Razlike med menedžmentom in vodenjem	36
Tabela 3.2: Klasično in novo upravljanje javnega sektorja	55
Tabela 5.3: Oblikovanje kompetenc v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi	81
Tabela 5.4: Pregled vrednosti kompetenc in dimenzij kompetenc glede na nivo vodenja	84
Tabela 6.5: Število zaposlenih v obdobju 2005–2008	87
Tabela 6.6: Število zaposlenih v CU in njihova povprečna starost na dan 31. 12. 2008.....	91
Tabela 6.7: Hierarhična struktura vodij v carinski službi – zasedena delovna mesta.....	95
Tabela 6.8: Število vodij po posameznih nivojih.....	95
Tabela 6.9: Seznam dodanih trditev in njihove ocene	96
Tabela 6.10: Podelitev vprašalnikov – po organizacijskih enotah.....	99
Tabela 6.11: Struktura sodelujočih vodij v raziskavi po nivojih	100
Tabela 6.12: Struktura sodelujočih vodij po nazivu/funkciji in nivojih vodenja.....	101
Tabela 7.13: Naziv delovnega mesta	103
Tabela 7.14: Lokacija delovnega mesta.....	103
Tabela 7.15: Stopnja izobrazbe anketirancev	104
Tabela 7.16: Starost anketirancev po skupinah.....	105
Tabela 7.17: Spol anketirancev	106
Tabela 7.18: Skupna dopolnjena delovna doba	107
Tabela 7.19: Dopolnjena delovna doba v carinski službi	108
Tabela 7.20: Seznanjenost anketirancev s pojmom kompetence.....	109
Tabela 7.21: Seznanjenost anketirancev z uporabno vrednostjo kompetenčnega modela	110
Tabela 7.22: Trditve, razvrščene po povprečnih ocenah	111
Tabela 7.23: Trditve, razvrščene po sklopih in povprečnih ocenah anketirancev	113
Tabela 7.24: Povprečne ocene sklopov.....	115
Tabela 7.27: ANOVA test.....	119
Tabela 7.28: Povprečne ocene vodij po sklopih in povprečna skupna ocena.....	121
Tabela 7.29: Primerjava povprečij ocen vodij na GCU in CU (T–Test)	121

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Kompetenčni profil vseh treh ravni vodenja	85
Graf 6.2: Podelitev vprašalnika po organizacijskih enotah.....	99
Graf 6.3: Struktura (ne)sodelujočih vodij v raziskavi.....	100
Graf 6.4: Število sodelujočih vodij v raziskavi po nazivu/funkciji.....	101
Graf 7.5: Naziv delovnega mesta.....	103
Graf 7.6: Lokacija delovnega mesta	104
Graf 7.7: Stopnja izobrazbe	105
Graf 7.8: Starostne skupine.....	106
Graf 7.9: Spol anketirancev	107
Graf 7.10: Skupna dopolnjena delovna doba.....	108
Graf 7.11: Dopolnjena delovna doba v carinski službi.....	109
Graf 7.12: Seznanjenost anketirancev s pojmom kompetence	109
Graf 7.13: Seznanjenost anketirancev z uporabno vrednostjo kompetenčnega modela.....	110
Graf 7.14: Vrstni red sklopov po pomembnosti.....	116
Graf 7.15: Vrednost kompetenc in dimenzij za prvi nivo vodenja	125
Graf 7.16: Vrednost kompetenc in dimenzij za drugi nivo vodenja	126
Graf 7.17: Vrednost kompetenc in dimenzij za tretji nivo vodenja	127
Graf 7.18: Vrednost kompetenc in dimenzij za vse tri nivoje vodenja.....	129
Graf 7.19: Povprečna ocena vrednosti kompetenc in dimenzij za vse tri nivoje vodenja	130

KAZALO PRILOG

Priloga A: Vprašalnik 1: Določitev splošnih kompetenc vodij v carinski službi – fokusna skupina	151
Priloga B: Vprašalnik 2: Za vse vodje v carinski službi in njihove naključno izbrane sodelavce...	159
Priloga C: Opisna statistika.....	164

SEZNAM KRATIC

angl.	angleško
CU	Carinski urad
CURS	Carinska uprava Republike Slovenije
čl.	člen
EU	Evropska unija
GCU	Generalni carinski urad
maks.	maksimum
min.	minimum
nem.	nemško
odst.	odstavek
povp.	povprečje
povp. kvadratov	povprečje kvadratov
povp. ocena	povprečna ocena
RS	Republika Slovenija
stan. odklon	standardni odklon
stan. napaka	standardna napaka
št.	število
t. i.	tako imenovani
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ŽP	Železniška postaja

1 UVOD

Delovanje državne uprave je pod nenehnim drobnogledom javnosti, ki pričakuje uvajanje upravljalških načel dela, značilnih za privatni sektor, ter zagotavljanje storitev, ki bi ustrezale porabljenemu davkoplačevalskemu denarju. Javnost želi bolj kakovostne storitve, višanje oziroma vsaj ohranitev pridobljenih socialnih pravic ter večanje obsega in diverzifikacijo storitev. Modernizacija državne uprave je tako neizbežna.

Dejstvo je, da nobena civilizirana družba ne more učinkovito delovati brez državne uprave. Vendar pa je nujno in tudi možno v njeno delovanje uvesti načela in pozitivne izkušnje menedžmenta privatnega sektorja ob upoštevanju posebnosti državne uprave.

1.1 OBRAZLOŽITEV RELEVANTNOSTI TEME

Proces posodabljanja slovenske javne uprave, ki smo mu priča v zadnjih letih v Sloveniji, je nedvomno posledica dinamičnega razvoja družbe in globalizacije. Kot razloge za uvajanje reforme v javno upravo Schneider (Schneider 1997 v Stanonik 2000, 296–297) našteva pet osnovnih trendov:

- globalna konkurenca,
- tehnološka revolucija,
- deregulacija in privatizacija gospodarstva,
- presežek osnovnih dobrin in redistribucija svetovne produktivnosti in proizvodnje ter
- vrednostne in demografske spremembe ljudi.

Še bolj konkretno pa je na reformo javne uprave vplivalo splošno zmanjševanje sredstev proračuna ob sočasnem povečanju izdatkov, nižanju socialnih uslug, pojavu splošne konkurence, zahtev po večanju kakovosti storitev ter nenazadnje tudi razni politični in ideološki pritiski kot npr. privatizacija (Flynn, Strehl 1996 v Stanonik 2000). Kljub vsem prizadevanjem za racionalizacijo, delno privatizacijo ter drugim ukrepom pa še nikomur do zdaj ni uspelo zaustaviti trenda naraščanja števila zaposlenih v upravi. Širijo se področja, ki jih ureja država oziroma spadajo v njeno pristojnost, spreminjajo se želje in pričakovanja uporabnikov, zahtevajo se hitre in kakovostne storitve. Pritiski po vzdrževanju konkurenčnosti zahtevajo zniževanje stroškov na vseh področjih

delovanja uprave, kar je mogoče doseči le z ustreznim načinom organiziranja, planiranja, upravljanja, odločanja ter vodenja.

Čeprav na javno upravo in posledično tudi na državno upravo kot njenega ožjega dela (tisti del javne uprave, v okviru katere se naloge opravljajo z uporabo državne prisile (Stare in Seljak 2006)), konkurenčnost ne vpliva v taki meri kot na gospodarstvo, pa je v upravi zaznati nove izzive in zahteve, ki jih prinaša sodobna družba. Ta terja spreminjanje in razvijanje delovanja javne uprave, ki naj bi se približala zakonitostim novega javnega menedžmenta¹. Bistvo ideje novega javnega menedžmenta tiči v prepričanju, da je potrebno in možno v delovanje državne uprave uvesti omejena načela in pozitivne izkušnje menedžmenta privatnega sektorja (Stanonik 2000, 295) ter s tem povečati kakovost in učinkovitost.

»Novi modeli delovanja organizacij državne uprave v številnih državah temeljijo na t. i. podjetniškem pristopu, ki zahteva nove načine obnašanja in delovanja vseh akterjev in vplivajo tudi na razvoj in oblikovanje organizacijske kulture. Nobenega dvoma ni, da tudi državna uprava potrebuje sodobni menedžment, kakor ga potrebujejo gospodarske družbe in vse druge organizacije, ki nameravajo napredovati in iti v korak s spremenjenim okoljem in družbo.« (Žurga 2006, 5)

V Evropi se pojavljata dva pristopa preoblikovanja javne uprave:

- eksterna privatizacija (ex-ante model) oziroma predaja nekaterih nalog javne uprave v privatni sektor in
- interna privatizacija (ex-post model) oziroma uvajanje tržnih mehanizmov v proces odločanja znotraj organizacije.

V praksi se oba modela kombinirata, razvoj pa bo verjetno šel v smer ex-post modela.

Kritiki državne uprave v večini primerov nenehno očitajo predvsem veliko število državnih uradnikov, ki pa je le posledica birokratskega načina delovanja državne uprave. V obstoječ Webrov model piramidne in strogo hierarhične uprave je potrebno uvajati nove koncepte upravljanja in odločanja, vključno s tistimi, ki so že dolgo uveljavljeni v zasebnem sektorju. Izključno hierarhično strukturo odločanja je potrebno postopno zamenjati s principom ploščenja organizacijske strukture², ki se ji pridružuje horizontalna komunikacija, sodelovanje ter (pre)počasno uvajanje timskega in

¹ New public management (avtor C. Hood), ki s tem pojmom označuje prilagojeno uporabo spoznanj sodobnega menedžmenta v javni upravi z namenom povečanja njene uspešnosti in učinkovitosti. (v Kovač in drugi, 2004)

² Organizacije s plosko organizacijsko strukturo so bolj fleksibilne, prilagodljive, neformalne, manj specializirane in z več podjetniškega duha. Organizacije z omejenim obsegom dometa in s hierarhično organizacijsko strukturo pa težijo k avtoritativnosti, formalnosti, visoki specializaciji in birokraciji.

projektne dela; prilagodljivost in fleksibilnost postajata glavni imperativ v spreminjajočem se okolju, polnem inovacij. Fleksibilen sistem hitrega pretoka informacij in sprejemanja odločitev je bistven pri vzpostavljanju sodobne in moderne državne uprave, podkrepjen pa mora biti s pridobivanjem novih izkušenj in znanj ter uvajanjem permanentnega izobraževanja. (Golobič 2005)

Reformne spremembe v državni upravi zahtevajo tudi nove načine vodenja in odločanja, ki vključujejo menedžerske sposobnosti. Gre predvsem za usmerjenost k uresničevanju ciljev, usmerjenost k strankam in sprejemanje pooblastil ter s tem tudi vzpostavitev osebne odgovornosti. Tradicionalni način vodenja v državni upravi vidi vodje namreč kot administratorje, katerih delovanje je naravnano v usmerjanje dejavnosti, vzdrževanje nadzora, predvsem pa v vzdrževanje statusa quo.

Nosilci sprememb so vedno ljudje. Organizacije se bolj in bolj zavedajo pomena odličnosti in vloge zaposlenih kot edine dolgoročne tekmovalne prednosti. Zato se pozornost menedžmenta v zadnjem času od kapitala seli k zaposlenim. Za vsako uspešno organizacijo, tudi za javno upravo, so najpomembnejši njeni ljudje, predvsem pa vodje. V teoriji obstajajo različne opredelitve vodenja, na splošno pa je vodja tisti, ki s svojim delovanjem in zgledom vpliva na ljudi, da bi dosegli zastavljen cilj svoje organizacije (Mayer 2003 v Kovač in drugi 2004, 17). Tako prav vodje s svojim ravnanjem najbolj vplivajo na aktivnosti zaposlenih in s tem na učinkovitost in uspešnost javne uprave oziroma organizacije.

Kljub pomembnosti področja vodenja za uspeh katerekoli organizacije pa slovenska javna uprava vodenju zaenkrat še ne namenja ustrezne pozornosti. V okviru raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2006–2013« je sicer nastal Predlog kompetenčnega modela vodenja v državni upravi ter določen kompetenčni profil za tri ravni vodenja, ki ga je za Agencijo za raziskovalno dejavnost in Ministrstvo za javno upravo v letu 2007 pripravila projektna skupina. Kompetenčni model upošteva značilnosti vodenja v slovenski državni upravi, vendar pa model zaenkrat v praksi še ni zaživel. Nedvomno velik napredek pomeni tudi knjiga in raziskava Stare in Seljak (Stare in Seljak 2006), ki obravnava povezanost potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja v upravi. Opozarja na problem nizke uspešnosti vodenja, na neustreznost oziroma neobstoječ sistem za izbiro vodij v upravi ter na to, da državna uprava ne uporablja kompetenčnega modela za preverjanje kompetentnosti vodij niti nima ustreznega sistema razvoja vodij.

Med slovenskim predsedovanjem je Delovna skupina za upravljanje s človeškimi viri³ pri neformalni mreži EUPAN (European Public Administration Network) opravila zanimivo študijo in raziskavo med vodji v javni upravi držav članic EU⁴. Obravnavana študija najprej poleg opredelitve kompetenc na splošno posebej opredeljuje tudi vodstvene kompetence in vodstvene kompetence za obvladovanje ter uveljavljanje sprememb v javni upravi. Poudarja pomen uvajanja novih kulturnih vrednot v delo javne uprave. Pri tem se je pokazalo, da so pomemben dejavnik pri tej kulturni transformaciji javne uprave vodje in njihove kompetence za uvajanje in upravljanje teh sprememb. Potrebne kompetence za uveljavljanje sprememb lahko vodje dopolnijo z ustreznim usposabljanjem. Poznavanje potrebnih kompetenc vodij za upravljanje sprememb kot ene ključnih kompetenc v današnjem nenehno spreminjajočem se času je ključno pri razvoju vodilnih kadrov javne uprave – od kadrovanja do njihovega kariernega razvoja in celostnega usposabljanja.

Zastavljenih ciljev reforme javne uprave ne bo mogoče doseči brez učinkovitega upravljanja človeških virov, ki so eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti organizacije. Tudi uspešnost javne uprave bo v bodočnosti odvisna od izbire ljudi, ki bodo v njej zaposleni, njihovega izobraževanja in pripravljenosti zaposlenih sprejeti nove možnosti, ki jih prinaša razvoj.

Pred leti se je uprava prednostno ukvarjala predvsem z organizacijskimi in procesnimi vprašanji, na podlagi novega Zakona o javnih uslužbencih pa je večjo vlogo posvetila zaposlenim. V tako ravnanje je upravo prisililo tudi splošno prizadevanje za povečanje učinkovitosti in kakovosti javnih služb ob hkratnih zahtevah po zmanjševanju njihovega obsega. Izhodišče v upravi postaja uslužbenec s svojim znanjem, sposobnostmi in hotenji ali pričakovanji (Bagon 2003a, 11).

»Želimo doseči učinkovito in kakovostno delo uprave, zato moramo od vodilnih uslužbencev zahtevati, da prevzamejo odgovornost za vodenje« (Virant v Ozvaldič 2005, 23). Če je namreč v podjetjih oziroma organizacijah zasebnega sektorja jasno, da je menedžer odgovoren za uspešnost oziroma neuspešnost podjetja, zakaj je težko sprejeti filozofijo vodenja in odgovornosti tudi v javni upravi? (Virant 2003, 32)

Res je, da je potrebno pri uvajanju novosti upoštevati posebnosti uprave, kjer veljajo številni predpisi in upravni ukrepi, kar v primerjavi s podjetji omejuje svobodo vodje pri odločanju. Prav tako so v upravi stvari veliko bolj kompleksne, saj morajo rešitve zadovoljevati tudi širše družbene potrebe, medtem ko je za podjetje bistven poslovni uspeh. Poleg navedenega pa delo uprave

³ Human Resource Working Group – HRWG

⁴ Izvedla jo je raziskovalna skupina pod vodstvom dr. Milana Pagona z Univerze v Mariboru.

določata še politika in socialni partnerji, kar zopet zahteva posebno obravnavo in urejanje odnosov do zaposlenih.

Vendar pa ne glede na posebnosti uprave⁵ (npr. velik vpliv politike na strokovno delo; nefinančni kazalci uspešnosti delovanja; zadovoljstvo strank je šele na drugem mestu, saj državni uradniki svoje napore usmerjajo k uresničevanju potreb zakonodajalca, različnih inšpekcijskih služb, nadrejenih in drugih oblik kontrole; delovanje uprave po načelu proračunske logike vzpodbuja neracionalno porabo finančnih sredstev) tudi za menedžment v upravi veljajo enake zakonitosti kot za podjetja: pravila ekonomije in ekonomike poslovanja, metodologija upravljanja in vodenja, delovne metode in tehnike, podjetniški način razmišljanja in delovanja, usmerjenost k ljudem, tako k uporabnikom kot zaposlenim, poslanstvo in strategija organizacije, graditev nove kulture, opredelitev odgovornosti za rezultate, povečanje avtonomije organizacije in posameznika, vse to pa v javnem interesu in skladno z veljavnimi zakoni (Žurga 1997, 470–471 v Kovač 2000, 281).

Takšno razmišljanje zahteva spremenjeno vlogo vodij v organizacijah javne uprave. Od vodij se pričakuje vedno bolj dejavna in celo proaktivna vloga, da navdihujejo in vodijo svoje sodelavce za spremembe, za doseganje višje ravni delovanja, izboljševanje kompetenc in organizacijskih procesov, za kar je nedvomno potrebno tudi menedžersko znanje (Žurga 2003, 19).

V praksi in literaturi se še vedno pojavljajo nesporazumi pri pojmovanju menedžmenta (upravljanja) in vodenja (leadership), ki nista sinonima. Vodenje je del menedžmenta in v ožjem smislu besede pomeni vplivanje na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem, medtem ko je upravljanje bolj usmerjeno k usklajevanju v organizaciji in vključuje načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, nadziranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji (Brečko 2003, 13). Tako ima vsak vodja dve temeljni nalogi: na eni strani mora skrbeti za posle in izpolnjevanje delovnih nalog – funkcija upravljanja (organiziranje, načrtovanje, kadrovanje), na drugi strani pa za ljudi, da te posle in cilje tudi dosežejo – funkcija vodenja.

⁵ Farnham in Horton (Farnham in Horton 1996, 8–21) navajata še nekaj razlikovalnih značilnosti angleške javne uprave v primerjavi z zasebnim sektorjem:

- odgovornost javne uprave do javnosti oziroma davkoplačevalcev ter presojanje učinkovitosti njenega delovanja glede na doseganje političnih ciljev namesto po tržnih zakonitosti,
- obsežnost in zapletenost organizacije (razmerje med lokalno in centralno oblastjo, spremembe organizacije kot posledice političnih pritiskov),
- delovno intenzivna panoga,
- močni sindikati,
- monopolno zagotavljanje nekaterih najpomembnejših storitev družbi,
- poseben način obnašanja in ravnanja javnih uslužbencev.

Koncept upravljanja je v javni upravi tradicionalno temeljil na Webrovi teoriji birokratske organizacije, za katero so značilne hierarhija, rutinizirana delitev dela, profesionalnost in depersonalizacija zaposlenih, formalizirano komuniciranje in ločitev politike in uprave. Taka organizacija je bila učinkovita v stabilnem in enostavnem okolju 19. stoletja, ko je teorija nastala. Danes pa kompleksnejše in nestabilno okolje javnega sektorja ustvarja predvsem zahteve po ekonomičnejšem ravnanju s proračunskimi sredstvi in po večji kakovosti javnih storitev, bistven pa je tudi spremenjen odnos uprava–uporabnik zaradi novega položaja uprave kot nosilca zagotavljanja storitev in ne represivnega organa. (Kovač 2000, 280)

Reforma naj bi prinesla bolj odprt in manj centraliziran upravljavski model, ki bi nadomestil klasično (praviloma togo) hierarhijo. Sodoben pristop vodenja v upravi mora tako po mnenju Zaletelove (Zaletel 2004, 59–60) upoštevati:

- uravnoteženost zadovoljevanja potreb različnih interesnih skupin (uporabniki, zaposleni, financerji dejavnosti in družba v celoti),
- uporabnike kot sodnike kakovosti in pomembnosti ugotavljanja njihovih sedanjih in predvidevanje prihodnjih potreb,
- obnašanje vodilnih, ki vpliva na kulturo organizacije,
- razumevanje in transparentnost procesov ter komuniciranja z okoljem in med zaposlenimi,
- skupne vrednote in organizacijsko kulturo, ki naj vključujejo vse zaposlene,
- kakovost poslovanja, ki je povezana s kulturo neprestanega učenja, inovacij in razvoja,
- dobre odnose s partnerji,
- etična in splošno sprejeta družbena pravila, vključno z varovanjem podatkov.

Enotna ugotovitev strokovnjakov, ki se ukvarjajo s področjem uspešnosti organizacij, je, da je edina pomembna značilnost, ki ločuje uspešne od neuspešnih organizacij ta, da se uspešne organizacije veliko več ukvarjajo z ljudmi kot neuspešne. Pri tem se zlasti osredotočajo na vprašanja, kako uslužbence motivirati, kako omogočiti njihov osebni razvoj in strokovno rast, kako jim zagotoviti nova znanja in učenje ter kako usposobiti vodilne uslužbence, da bodo prepoznali nove možnosti in skupaj s svojimi podrejenimi sprejeli spremembe. »Naloga vodstva v moderni organizaciji ni ukazovati, ampak navdihovati.« (Drucker 2004, 139). Strokovnjaki (Penrose 1959 v Drejer 2002; Kohont 2005, 42; Gorišek 2005, 78; Mayer in drugi 2005; Heraty in Morley v Stare in Seljak 2006, 126) se strinjajo, da so največja konkurenčna prednost ključne kompetence organizacije (v čem je organizacija drugačna in boljša od konkurence) ter individualne kompetence zaposlenih (tisto, zaradi česar je posameznik nadpovprečno uspešen).

Pri kompetencah gre pravzaprav za novo ime za pojme, ki so že poznani in se že dolgo uporabljajo: znanje, veščine in sposobnosti in so prepoznani kot dejavniki, ki so temelj uspešnega opravljanja delovnih nalog. Ne obstaja splošno sprejeta definicija kompetenc niti njihova enotna delitev. Svetlik in Kohont (Svetlik 2005 in Kohont 2005), podobno Gruban (Gruban, 2004a) jih definirajo kot sposobnost uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti, opravi določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo tako znanja kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo ipd.

Po Mayerju je kompetenca organizacijsko ravnanje, s katerim posameznik lahko učinkovito in uspešno opravi določeno delo. Temelji na ustreznem telesnem, socialnem, duševnem in duhovnem potencialu, znanju, veščinah, vrednotah, prepričanjih in se kaže predvsem v zmožnosti učinkovite izrabe virov, ki so na voljo. (Mayer in drugi 2005, 784)

Ena izmed možnih delitev kompetenc je delitev na (Kohont 2005, 36–40):

- ključne kompetence – za vse ljudi (npr. pismenost);
- generične (prenosljive) kompetence – skupne za podobna opravila,
- organizacijsko specifične – izhajajo iz poslanstva, strategije organizacije,
- delovno specifične kompetence – specifične za posamezna delovna mesta ali opravila.

V upravi je po trditvah Bagonove (Bagon, 2003a, 13) postopek oblikovanja kompetenc že sprožen. Splošne kompetence so določene v skupnih načelih sistema javnih uslužbencev in v kodeksu, na delovnem področju pa jih natančneje opredeljujeta 111. člen Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02, 110/02, 02/04, 23/05, 35/05–upb1, 62/05, 75/05, 113/05, 32/06–upb2, 33/07, 63/07–upb3, 65/08; v nadaljevanju ZJU) in Zakon o plačah v javnem sektorju (17. člen). O skupnih kompetencah govorimo pri postavljanju zahtev za imenovanje v naziv, zahtev po opravljenem posebnem programu usposabljanja za najvišje vodilne javne uslužbenke. Posebne kompetence pa so vezane na konkretno delo, naloge posameznega uslužbenca, njegovo vlogo in njegove odgovornosti v sistemizaciji delovnih mest in v pogodbi o zaposlitvi.

Nedvomno je učinkovitost reforme uprave poleg sprememb na področju ravnanja z ljudmi in vodenju povezana tudi s procesom spreminjanja upravne kulture⁶ in klime⁷ oziroma vzdušja. Uspešna podjetja imajo namreč močno in razvito organizacijsko kulturo in vzdušje, ki vplivata na storilnost, večjo uspešnost in učinkovitost ter zagotavljata stalno rast sistema. Pri tem je zopet izredno pomembna vloga vodij, saj je vodja tisti, ki bo vplival na uslužbence oziroma njihove sisteme vrednot, prepričanj, stališč, norm in običajev. Vodstvo ima že po svoji vlogi moč usmerjanja kulture v zeleno smer (npr. s tem, da daje zgled in s svojo avtoriteto usmeri zaposlene ter prenese zeleno kulturo po hierarhiji navzdol). Po mnenju Miklavčiča in Mihaličeve (Miklavčič in Mihalič 2004a) je ključnega pomena za uspešno in učinkovito izvajanje projekta spreminjanja kulture in vzdušja v upravni organizaciji predvsem vključenost vseh zaposlenih, dejavna podpora vodstva, zavezanost k stalnemu izpopolnjevanju ter stalno prilagajanje kulture in vzdušja potrebam in zahtevam glede na spremembe in stanje v okolju. Jasno izraženo poslanstvo organizacije je bistvenega pomena, saj opredeli namen in cilje delovanja ter vrednote posameznikov. To v nadaljevanju omogoča zaposlenim, da sami, brez odvečne regulative, opredelijo in sprejemajo odločitve – kaj in kako je potrebno izvesti. S tem presežejo klasično delovanje državne uprave, kjer predpisi določajo način dela in zaporedje izvajanja nalog.

»Napredek je mogoče doseči z jasnim poslanstvom, skrbnim razporejanjem ljudi ter nenehnim učenjem in poučevanjem« (Drucker 2004, 153). Reformno uvajanje sodobnih menedžerskih načel delovanja, ki so značilne za privatni sektor, samo po sebi še ni zagotovilo za pozitivno in trajno spremembo državne uprave. Stanonik (Stanonik 2000) poudarja, da mora to postati način življenja in mišljenja državnih uradnikov ter del stalnega procesa vseobsegajočega izboljšanja državne uprave.

1.2 NAMEN IN CILJ MAGISTRSKE NALOGE

Glavni namen magistrske naloge je izdelati kompetenčni model vodenja za carinsko službo.

Cilji proučevanja magistrske naloge so tako naslednji:

⁶ Organizacijska kultura (Organizational Culture) je celostni sistem vrednot, stališč, norm, prepričanj, pripadnosti, skupnih lastnosti in ciljev, načina izvajanja procesov ter sprejetih pravil, ki pod vplivom skupne preteklosti in predvidene skupne prihodnosti opredeljujejo kolektivni pojav »tako delamo pri nas«. (Miklavčič, Mihalič, 2004a, 36)

⁷ Organizacijsko klimo (Organizational Climate) opredeljujemo kot organizacijsko ozračje oziroma psihološko strukturo sistema, ki označuje začasne lastnosti organizacije in se izraža z odzivom sistema oziroma njegovih članov ter vključuje »mehke« razsežnosti sistema in posameznikov, kot so delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, motiviranost, zavest in podobno. (Miklavčič, Mihalič, 2004a, 37)

- Ugotoviti, katere od zahtevanih, želenih kompetenc so najpomembnejše za vodenje carinske službe.
- Izgraditi model splošnih kompetenc za vodenje v carinski službi, ne glede na organizacijsko raven.

1.3 STRUKTURA NALOGE

Na začetku magistrskega dela bomo predstavili zakonske in podzakonske podlage, ki so osnova za uvajanje novega sistema na področju ravnanja z ljudmi in vodenja v javni upravi, npr.: Zakon o Vladi Republike Slovenije, Zakon o državni upravi, Uredba o organih v sestavi ministrstev, Zakon o javnih uslužbencih, Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju.

Sprejetje Zakona o javnih uslužbencih je na področju javne uprave nedvomno pomenilo nov zagon pri prizadevanju za učinkovito upravljanje človeških virov in razvoju zaposlenih. To je v veliki meri vplivalo tudi na spremenjeno vlogo vodstva kakor tudi zaposlenih pri lastnem kariernem razvoju.

V nadaljevanju sledi predstavitev pojma vodenja. Vsebino pojma vodenja je potrebno ločiti od pojma menedžmenta, a se pri tem zavedati, da je za uspešno poslovanje organizacije nujno njuno prepletanje in dopolnjevanje. Medtem ko naj bi menedžerji preko kadrovanja, načrtovanja in nadziranja stremeli k dobičku, se vodje bolj osredotočajo na ljudi in jih usmerjajo k želenim ciljem. Z različnimi teorijami in stili vodenja vodje poskušajo vplivati na ljudi, da bi ti maksimalno izkoristili svoje potencialne in dosegli zastavljene cilje. Podobno funkcijo ima vodja tudi v javni upravi, le da je zaradi nekaterih njenih posebnosti (npr. zakonska opredeljenost, varovanje javne koristi, socialna funkcija države) nekoliko omejen pri njenem izvajanju.

Nadaljujemo s teoretičnim pregledom kompetenc. Kompetence je nemogoče predstaviti zgolj z eno definicijo, saj je imel vsak avtor nekoliko drugačen pogled na pojem. Skupna pa je ugotovitev, da kompetence pozitivno vplivajo na uspešnost posameznika pri njegovem opravljanju dela. Tudi razvrščanja kompetenc so se avtorji lotili zelo različno, zato v nalogi navajamo nekaj najbolj splošno sprejetih definicij pojma kompetenc in njihovih delitev. Poglavje zaključujemo s predstavitvijo kompetenčnega modela, ki ponudi odgovor na vprašanje, katere so potrebne in želene kompetence v neki organizaciji oziroma ožje, v posamezni vlogi v organizaciji. Posebej smo poudarili še menedžerske kompetence in menedžment kompetenc. Menedžer pri svojem delu

potrebuje specifične kompetence – to so menedžerske kompetence. Tudi tu obstaja veliko različnih teorij in mnenj, katere so tiste prave kompetence, ki označujejo uspešnega menedžerja. Z menedžmentom kompetenc se za doseglo boljših poslovnih rezultatov v organizaciji med seboj povežeta oblikovanje modela kompetenc na eni strani in njegova uporaba v praksi na drugi strani. Kompetence namreč niso stabilne, saj se ves čas spreminjajo, kot se spreminjajo poslovni procesi, zato mora temu slediti tudi model kompetenc in njegova implementacija v organizaciji.

Uporaba koncepta kompetenc ni omejena zgolj na privatni sektor. Razširil se je tudi v državno upravo, predvsem z uvedbo ZJU in na njegovi podlagi izdanimi predpisi. V javni upravi so opredeljene že splošne, skupne in posebne kompetence, pripravljen pa je tudi kompetenčni model vodenja v državni upravi, ki je izluščil sedem najpomembnejših vodstvenih kompetenc in njihovo pomembnost za določeno raven vodenja.

Cilj empiričnega dela naloge je prilagoditi obstoječi kompetenčni model vodenja v državni upravi potrebam carinske službe. V Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi, ki smo ga v magistrski nalogi vzeli kot podlago, je bilo za vse tri nivoje vodenja (mandatni vodja, vodje sektorjev in služb ter kot tretji nivo vodje oddelkov in referatov) izoblikovanih sedem ključnih kompetenc vodij v državni upravi (delovna prožnost, ustvarjalnost, vodenje, organizacijsko vzdušje, organiziranje, mreženje in vplivanje ter realizatorske sposobnosti). Vsaka kompetenca ima svoj opis, pri prvih štirih pa je bilo možno opredeliti tudi prepoznavne dimenzije kompetenc. Kompetencam je bila nato v okviru izvedenega projekta s pomočjo pet–stopenjske ocenjevalne lestvice določena njena vrednost glede na posamezen nivo vodenja.

Fokusna skupina, ki je bila sestavljena iz predstavnikov vodij v carinski službi, je v prvem delu raziskave določila seznam ključnih kompetenc za vse ravni vodij in jih uvrstila v ocenjevalni vprašalnik. Z njim so predstavniki vodij na vseh ravneh in njihovi neposredni sodelavci v drugem delu raziskave ocenjevali kompetentnost vodij v carinski službi na splošno. Vprašalnik je bil podeljen ločeno vsaki ravni vodij in vsaka raven je s svojega vidika ocenjevala splošno kompetentnost za vodenje v carinski službi.

Nadalje smo ugotavljali, kakšna je skladnost kompetenc anketirancev, ki so v različnih hierarhičnih položajih in različno teritorialno razporejeni znotraj službe in katere so ključne kompetence za učinkovito vodenje v carinski službi.

Postopek pridobivanja in obdelave podatkov o kompetencah vodij v carinski službi je potekal po naslednjem postopku:

- Iz Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi je fokusna skupina, ki so jo sestavljali predstavniki vseh treh hierarhičnih nivojev v carinski službi, izluščila, glede na posebnosti (upoštevanje konkretne kulture, vrednot in specifičnosti dela) carinske službe, nabor ključnih kompetenc za vse vodje v carinski službi oziroma je ugotovila, katere je potrebno še dodati v ocenjevalni vprašalnik.
- Opise kompetenc smo spremenili v trditve, ki so bile vključene v anketni (spletni) vprašalnik, ki je bil podeljen ločeno vsaki ravni vodij in vsaka raven je s svojega vidika ocenjevala splošno kompetentnost za vodenje v carinski službi.
- Ocenjevalci (predstavniki vodij na vseh ravneh in njihovi neposredni sodelavci) so nato s pomočjo vprašalnika iskali in ovrednotili želene kompetence vodij s svojega vidika oziroma ocenjevali organizacijsko vedenje tako, da so odgovarjali na vprašanje: »Katere kompetence so potrebne, da vodja v carinski službi lahko uspešno in učinkovito opravi svoje delo.«. Z ocenami od 1 (neznačilna/nepotrebna) do 5 (odločilna) so anketiranci ocenjevali pričakovano prisotnost posameznih relevantnih vedenj (kompetenc) za svojo raven.
- S pomočjo ustreznih orodij smo oblikovali model skupnih ključnih kompetenc vodij v carinski službi, ki so nujne za uspešno delovanje vodij na določenem področju oziroma v posamezni vlogi v organizaciji in hkrati ovrednotili tudi pomembnost posamezne kompetence ali skupine kompetenc.

Rezultati raziskave so pokazali, da je mogoče obstoječi kompetenčni model vodenja uporabljati tudi v carinski službi. Anketiranci pa so še posebej poudarili nekatere lastnosti vodij, ki so se v carinski službi, glede na njeno drugačno organiziranost in delo v primerjavi z večino drugih neuniformiranih vodij v državni upravi, izkazale za pomembne.

1.4 METODOLOGIJA DELA IN HIPOTEZE

Za izvedbo magistrskega dela in preverjanje hipotez je bila uporabljena kombinacija različnih metodoloških pristopov.

Metode dela, uporabljene v magistrskem delu so temeljile: na teoretskih podlagah s področja vodenja in kompetenc iz domače in tuje strokovne literature; na člankih z najnovejšimi teoretičnimi

spoznanji; na predstavitvi pravnih aktov s področja upravljanja s človeškimi viri v upravi; analizi empiričnih podatkov, ki je služila za potrditev delovnih hipotez.

Glede na namen in cilje magistrske naloge so bile podane naslednje hipoteze:

1. Že izdelan kompetenčni model vodenja v državni upravi je uporaben tudi za carinsko službo.
2. Obstajajo skupne kompetence za vse vodje v carinski službi.
3. Zahtevane kompetence, ki sestavljajo kompetenčni model vodje, se razlikujejo glede na nivo menedžmenta in teritorialno umeščenost delovnega mesta vodje.
4. Med pomembnostjo posamezne kompetence vodij na Generalnem carinskem uradu in vodij na carinskih uradih obstajajo statistično pomembne razlike.

Rezultati raziskave naj bi vplivali na večjo selektivnost pri izboru kompetentnih posameznikov za določen splet opravil in bili uporabni tudi za druge kadrovske postopke. Služili naj bi predvsem dvema namenoma: selekcijskemu (kadrovanje) in razvojnemu (karierni razvoj). S slednjim mislimo predvsem na možnost uporabe izsledkov raziskave v okviru:

- letnih razgovorov kot sredstva za presojo in razvoj človeških virov ter usklajevanje ciljev posameznika s cilji organizacije;
- sistema ocenjevanja delovne uspešnosti kot sredstva za spodbujanje storilnosti in učinkovitosti posameznika;
- sistema napredovanja na delovnem mestu in v nazivu;
- načrtovanja kariere uslužbencev, ki naj bi omogočila doseganje tistih položajev in delovnih mest oziroma nalog, pri katerih bodo posamezniki lahko čimbolj izkoristili svoje sposobnosti;
- načrtnega in usmerjenega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja uslužbencev, da bi le-ti prispevali k boljšemu delu organa, uprave in hkrati svojemu delovnemu in osebnemu razvoju;
- planiranja in razvoja kadrovskih nasledstev;
- upravljanja organizacijske kulture.

2 PRAVNA PODLAGA

2.1 JAVNA UPRAVA

Uprava je dejavnost, ki je nujna sestavina vsakega človekovega organiziranega delovanja. Predstavlja celokupnost fizičnih in pravnih oseb, pooblaščenih za odločanje na posameznem področju, med katerimi velja sistem medsebojnih razmerij, pooblastil in odgovornosti, nadrejenosti in podrejenosti. Predstavlja celotno dejavnost, ki omogoča uresničevanje veljavnega pravnega reda in zagotavlja opravljanje vseh javnih zadev.

Pojem javne uprave ni enotno definiran, vsekakor pa je širši od pojma državna uprava. Javno upravo sestavljajo: državna uprava, lokalna samouprava, javne službe in druge osebe javnega prava, če so uporabniki proračuna (državnega ali lokalnega), npr. javne agencije, javni zavodi, ki pretežno opravljajo upravne naloge, in javni skladi.

Reforma slovenske javne uprave, katere namen je bil izboljšati kakovost delovanja uprave za državljane, se pojavlja kot prioriteta vladna politika od sredine devetdesetih let v povezavi s procesom vključevanja Slovenije v EU. Najprej je bila pripravljena nova zakonodaja o javni upravi, sledila pa je njena implementacija. Sprejeti so bili sistemski zakoni: Zakon o državni upravi, ZJU, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Zakon o inšpekcijskem nadzoru in Zakon o javnih agencijah. Pri reformi gre za več dimenzij spreminjanja uprave, ki pa so med seboj povezane: funkcionalna, organizacijska in upravljavska pa tudi procesna.

Cilji reforme so bili (Virant 2002, 5–11; Kovač 2000, 283–293; Žurga 2004, 35):

- višja stopnja strokovnosti, znanja in motivacije javnih uslužbencev s poudarkom na usposabljanju;
- zmanjšanje vpliva menjav oblasti na delovanje uprave in s tem na njeno stabilnost (manj političnih funkcij in več profesionalnosti);
- razvoj uprave, izboljšanje učinkovitosti in demokratizacija javnega sektorja (uvajanje temeljnih načel dobrega vladanja oziroma »good governance⁸«: načelo odprtosti,

⁸ dobro upravljanje

preglednosti, odgovornosti, odzivnosti, etičnosti in poštenosti), poenostavitve ter približevanja uprave državljanom (varstvo pravic posameznikov v razmerju do uprave), izboljšati upravno storitev in odnos uradnika do stranke;

- modernizacija državne uprave in lokalne samouprave – upravna informatika;
- nov plačni sistem za javne uslužbence in funkcionarje.

2.2 DRŽAVNA UPRAVA

Po veljavni zakonodaji naloge državne uprave opravljajo ministrstva, organi v sestavi in upravne enote. Ustava Republike Slovenije⁹, Zakon o državni upravi¹⁰ in ZJU¹¹ (z dopolnitvami in spremembami) vsebujejo vrsto načel, po katerih deluje državna uprava:

- načelo zakonitosti (uprava deluje po ustavi in zakonih, ratificiranih pogodbah),
- načelo samostojnosti (samostojnost uprave pri odločanju v konkretnih primerih),
- načelo strokovnosti (opravljanje nalog po pravilih stroke),
- načelo politične nevtralnosti in nepristranskosti (opravljanje nalog nepristransko, brez dajanja neupravičenih prednosti in koristi),
- načelo spoštovanja strank (spoštovanje osebnosti in osebnega dostojanstva strank ter uresničevanja pravic in pravnih koristi),
- načelo javnosti dela (dostop do informacij javnega značaja, obveščanje javnosti ob upoštevanju omejitev, ki izhajajo iz varstva osebnih podatkov),
- načelo javnih razpisov za zaposlitev v državni upravi,
- načelo častnega ravnanja, dobrega gospodarjenja, odgovornosti za rezultate.

Državna uprava predstavlja najobsežnejši in najstarejši del javne uprave. Po načelu delitve oblasti¹² spada v izvršilno funkcijo, saj skrbi za izvrševanje političnih odločitev in upravnih nalog (izvršilna

⁹ Uradni list RS, št. 33/1991, z dopolnitvami in spremembami

¹⁰ Uradni list RS, št. 52/02, z dopolnitvami in spremembami

¹¹ Uradni list RS, št. 56/02, z dopolnitvami in spremembami

¹² Načelo je imelo v izvorni ideji namen čimbolj omejiti oblast vladarja. Montesquieu je v Duhu zakonov (1748) razvil idejo, po kateri se je oblast delila med različne sloje. Gre za 3 veje oblasti:

- zakonodajna (parlament; v roke jo dobi meščanstvo),
- izvršilna (vladar – monarh in aristokracija – plemstvo) in
- sodna (sodišča; oba družbena sloja).

Kasneje ni več poudarka na slojih, temveč na medsebojnem nadzoru (kontroli) in ravnovesju vej oblasti. Nobena veja se ne sme povzpeti nad drugo. To ravnovesje in medsebojna kontrola veljata še danes, zlasti v razmerju med zakonodajno in izvršilno oblastjo (parlamentom in vlado). Načelo delitve oblasti danes razumemo kot načelo delitve dela ali načelo delitve državnih funkcij na različne organe. Pomen načela delitve oblasti je zlasti v zagotavljanju nadzora nad ustavnostjo in zakonitostjo delovanja državnih organov. Gre za delitev dela na področju državnih zadev. Načelo delitve oblasti je eno temeljnih ustavnih načel – 3. člen Ustave RS.

naloga), pripravlja pa tudi strokovne podlage za odločanje vlade in nato parlamenta (priprava zakonov, podzakonskih predpisov in drugih dokumentov – sodelovanje pri pripravi politik), izvršuje inšpekcijski nadzor, spremlja stanje na posameznih področjih družbenega življenja, vodi različne evidence, usmerja družbeni razvoj, zagotavlja določene javne službe itd. Temeljne dejavnosti državne uprave tako lahko povzamemo v naslednjih pet funkcij: regulativno, kontrolno–nadzorno, operativno, študijsko–analitično in represivno. Je torej instrument države za opravljanje njenih izvršilnih funkcij.

2.2.1 Notranja organizacija državne uprave

2.2.1.1 Vlada

Normativni okvir organizacijske urejenosti uprave postavlja najprej Zakon o Vladi Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 4/93, 71/94, 23/96, 47/97 23/99, 119/00, 30/01, 52/02, 123/04, 24/05 – upb1), ki opredeljuje vlado kot organ izvršne oblasti in najvišji organ državne uprave v Sloveniji. Vlada vodi in usmerja državno upravo preko ministrstev. Vlada nadzoruje delo ministrstev, jim daje smernice za izvajanje politike in za izvrševanje zakonov, drugih predpisov in splošnih aktov ter skrbi, da ministrstva usklajeno izvršujejo svoje naloge. Izvršno funkcijo državne oblasti tako izvajata vlada kot zgornji – politični del in uprava kot spodnji – strokovni del. Vloga vlade je torej dvojna: po eni strani opravlja politično izvršilno funkcijo, po drugi pa upravno; po svoji upravni funkciji deluje kot vrh državne uprave, pri čemer usmerja (usklajevalna funkcija) in nadzoruje (nadzorstvena funkcija) delovanje državnih organov (Žurga 2003, 9).

V obdobju modernizacije uprave se je predvsem na področju organiziranosti državne uprave oblikovalo nekaj pomembnih izhodišč (Korade Purg 2007):

- v skladu z ustavno določbo zakon določa ministrstva, njihovo število in delovna področja, pri čemer so delovna področja opredeljena splošno; to omogoča večjo fleksibilnost pri prenosu posameznih pristojnosti z enega ministrstva na drugo oziroma preprečuje morebitne spore o pristojnosti med ministrstvi, saj je nejasnosti lažje rešiti ob splošni opredelitvi delovnega področja;
- ustanavljanje organov v sestavi ministrstev je prepuščeno vladi, pri čemer je že zakon jasno določil strokovno samostojnost teh organov, njihovo razmerje do ministra in ministrstva ter samostojnost na področju izvajanja finančne in kadrovske funkcije;

- notranja organiziranost ministrstev je v osnovi določena, in sicer tako, da vlada z uredbo določa direktorate kot temeljne organizacijske enote za zaokrožena področja dela;
- izvajanje upravnih nalog na prvi stopnji ostaja, in sicer na ravni upravnih enot, ki so opredeljene kot teritorialni upravni organ, razmerje do ministrstev je vsebinsko, le razmerje do ministrstva, pristojnega za upravo, je opredeljeno še na kadrovske, finančnem in organizacijskem področju.

Navedena izhodišča izražajo drugačen odnos do organiziranosti uprave in nakazujejo premik od te organizacijske strukture državne uprave k vse fleksibilnejši. Izvršilna veja oblasti tako pridobiva pristojnost in možnost, da se organizira za učinkovito in racionalno izvajanje svojih nalog, pri čemer tudi za manjše spremembe organiziranosti ne potrebuje več postopkov in odločitev v zakonodajni veji oblasti. Tako je mogoče hitro reagiranje na zahteve okolja, prav tako pa je moč sproti upoštevati nova spoznanja stroke in tako prispevati k strokovni, učinkoviti in k uporabnikom usmerjeni upravi.

2.2.1.2 Ministrstva

Ministrstva imajo v svoji sestavi organe, ki se ustanovijo z uredbo, za opravljanje strokovnih, izvršilnih, razvojnih, inšpekcijskih nalog na področju javnih služb. Z njihovo ustanovitvijo se mora zagotoviti večja učinkovitost, kakovost in samostojnost pri opravljanju nalog. Za ustanovitev organa v sestavi morata torej biti izpolnjena dva kriterija (Golobič 2005, 21):

- večji obseg nalog in s tem povezana večja učinkovitost in kakovost pri njihovem izvajanju ter
- posebna narava nalog ali delovnega področja, zaradi česar je potrebna večja samostojnost izvajanja.

2.2.1.3 Organi v sestavi ministrstev

Uredba o organih v sestavi ministrstev (Uradni list RS, št. 58/03, 45/04, 86/04, 138/04, 52/05, 82/05, 17/06, 76/06, 132/06, 41/07, 64/08) je ob uveljavitvi ohranila 43 izmed 53 do tedaj obstoječih organov v sestavi, ki so izpolnjevali v 21. členu Zakona o državni upravi določena merila narave dejavnosti, obsega in potrebne avtonomije. S sprejemom zakona je namreč Državni zbor RS pristojnost za ustanavljanje in ukinjanje ter za določanje delovnih področij organov v sestavi ministrstev prenesel na Vlado RS in ji na ta način prepustil odgovornost za oblikovanje strukture vladnega sektorja. Vključevanje organov v ministrstva oziroma v druge organe v sestavi naj bi tako

odpravilo morebitno podvajanje nalog, zmanjšalo obseg režijskih nalog in omogočilo predstojnikom racionalnejšo izrabo kadrovskih in finančnih virov. Zmanjšanje števila organov je pomenilo tudi manj neposrednih proračunskih uporabnikov in večjo integracijo uprave ter s tem lažjo koordinacijo ter zmanjšanje števila predstojnikov organov v sestavi kot uradniških položajev najvišjega ranga, torej določen prihranek pri plačah v javni upravi.

Organ v sestavi vodi direktorica oziroma direktor, ki je imenovan v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev. Z zakonom ali uredbo se lahko določi za položaj predstojnice oziroma predstojnika organa v sestavi tudi drugačno poimenovanje. Organ v sestavi je relativno samostojen. To pomeni strokovno samostojnost (ministrstvo ne daje navodil, kako delovati v določenem postopku) in samostojnost upravljanja s kadrovske, finančne, informacijske in drugimi viri.

2.3 USLUŽBENSKA ZAKONODAJA

Sprejetje ZJU je na področju javne uprave nedvomno pomenilo nov zagon pri prizadevanju za učinkovito upravljanje človeških virov in razvoj zaposlenih. To je v veliki meri vplivalo tudi na spremenjeno vlogo vodstva kakor tudi zaposlenih pri lastnem kariernem razvoju.

ZJU je vsekakor temeljni zakon na področju javne uprave in po mnenju Trpina (Trpin 2000) ureja dve osnovni zadevi:

- Prva je delovanje javne uprave v razmerju do državljanov in dostop do služb v državni upravi. Zakon je prevzel evropske standarde, kar se vidi v njegovih temeljnih načelih. Kot najpomembnejši standard je zapisana nepolitičnost zaposlovanja, kar pomeni, da je treba strogo ločiti politične funkcije od upravnih. Uprava mora biti profesionalni aparat, ki služi katerikoli politični opciji, ki je pač zmagala na volitvah.
- Drugo se nanaša na zaposlovanje v javni upravi. Zasebni delodajalec lahko sprejme kogarkoli, medtem ko moramo imeti v javnem sektorju ob enakih pogojih vsi enako pravico do službe. To sicer zagotavlja tudi ustava, ki pravi, da je treba za vsako službo v javni upravi izvesti javni razpis, in to ustavno določbo novi zakon dosledno izpeljuje.

Zakon vsebuje še nekaj drugih načel, ki urejajo razmerje med zaposlenimi v javni upravi in njihovo klientelo, torej državljanji, ki te njihove storitve pravzaprav plačajo vnaprej.

ZJU, ki se je začel uporabljati leta 2003¹³ in po tem doživel še vrsto dopolnitev in sprememb, skupaj z drugimi sistemskimi zakoni, kot sta npr. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/2002, 72/2003, 115/2003–upb1, 126/2003, 20/2004–upb2, 70/2004, 24/2005–upb3, 53/2005–upb4, 14/2006, 32/06–upb5, 68/06, 110/06–upb6, 121/06, 57/2007, 95/07–UPB, 17/08, 57/08, 80/08) in Zakon o državni upravi (Uradni list RS, št. 52/02, 110/02, 56/03, 61/04, 123/04, 93/05, 113/05–upb4, 126/07), predstavlja normativni del reforme slovenske javne uprave. Glavni poudarki ZJU, ki velja v uvodnem delu za celotni javni sektor, sicer pa pretežno za organe državne uprave in uprave lokalnih skupnosti, so:

- prenova sistema kadrovskega načrtovanja in zaposlovanja,
- krepitev strateškega centra za upravljanje kadrovskih virov v upravi ob hkratni decentralizaciji postopkov kadrovskega odločanja,
- načrtovanje kariernega razvoja uslužbenca,
- optimalna izraba kadrovskih virov,
- ločitev političnih in uradniških položajev, ob tem oblikovanje ravni vrhunskih javnih menedžerjev prek objektivne selekcije, položajne dobe za določen čas in obveznega usposabljanja,
- objektivnejši sistem izbire in nagrajevanja (pravila internih in javnih natečajev),
- nov sistem nazivov, delovnih mest in položajev, ki je bistveno preglednejši od današnjega in omogoča vzpostavitev kariernega sistema v upravi,
- povečanje interne mobilnosti (notranji trg dela),
- vzpostavitev politike horizontalnega usposabljanja in izpopolnjevanja,
- sistem strokovnih izpitov v upravi,
- mehanizmi za doseganje večje fleksibilnosti in za racionalizacijo poslovanja (projektno delo, reorganizacija, začasna in trajna premestitev),
- okrepitev socialnega partnerstva.

Navedene in druge novosti zakona stremijo predvsem k razvoju stabilne in profesionalne uprave.

ZJU je nadalje določil Uradniški svet kot novo neodvisno telo, ki skrbi za zagotavljanje strokovne selekcije najvišjih upravnih menedžerjev. Uradniški svet določa standarde strokovne usposobljenosti in metode izbire, za posamezne konkretne natečajne postopke pa imenuje posebne natečajne komisije.

¹³ Datum začetka veljavnosti ZJU: 13. 07. 2002, datum začetka uporabe: 13. 07. 2003.

Z dnem, ko se je začel uporabljati ZJU, so se začeli uporabljati tudi podzakonski predpisi, izdani na njegovi podlagi in na podlagi Zakona o državni upravi. Vlada Republike Slovenije je sprejela več uredb, ki urejajo organe v sestavi ministrstev, notranjo organizacijo, sistemizacijo, delovna mesta in nazive v organih javne uprave in v pravosodnih organih, postopek internega natečaja, omejitve in dolžnosti javnih uslužbencev v zvezi s sprejemanjem daril, o trajanju in izvedbi pripravništva, o delovnem času v organih državne uprave, o napredovanju uradnikov v nazive ter druge uredbe. Pravilniki, ki jih je izdal minister, pristojen za upravo, pa urejajo vprašanja kadrovskega načrtovanja državnih organov, uresničevanje pravic in obveznosti iz delovnega razmerja načelnikov upravnih enot, urejajo področje opravljanja strokovnega izpita iz upravnega postopka in drugih izpitih itd.

2.3.1 Sistemizacija delovnih mest

Organizacije morajo za ohranitev svoje konkurenčnosti dokazovati visoko stopnjo notranje urejenosti, kar dosežejo z uvedbo večje formalizacije poslovanja. Po drugi strani pa se od organizacije zahteva sposobnost hitrega in učinkovitega reagiranja na zahteve okolja in trga. Torej sposobnost inovativnega in fleksibilnega delovanja, ki pa nima skoraj nič skupnega s formalizacijo.

Dejansko formalizacijo neke organizacije opredelimo z njeno organizacijsko strukturo. Z njo izvajanje celotne dejavnosti neke organizacije delimo na organizacijske enote, in sicer na različnih hierarhičnih nivojih tako, da zagotovimo optimalno (racionalno) izvajanje vseh procesov. Osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture so naloge in njihovi nosilci (organizacijske enote, delovna mesta, zaposleni).

Akt o sistemizaciji delovnih mest je osnovni dokument za organizacijo, jasni opisi delovnih mest pa so podlaga za učinkovito upravljanje s človeškimi viri. Akt o sistemizaciji je predvsem organizacijski akt delodajalca, s katerim ta določi podlage za organiziranje dela v organizaciji, določi obveznosti, pristojnosti in odgovornosti, kaže usmeritev izvajanja kadrovske politike ter urejanje delovnih razmerij (načrtovanje kadrov, zaposlovanje, razporejanje, nagrajevanje, napredovanje, izobraževanje), pomeni razvrstitev delovnih mest v tarifne razrede, ugotavljanje tveganj ter določanje politike varnosti in zdravja pri delu. S sistemizacijo so opredeljene naloge, pristojnosti in odgovornosti ter podane zahteve do delavcev na delovnih mestih glede njihove strokovnosti in osebnostnih zahtev. Pregled delovnih mest je sestavni del akta, iz katerega je mogoče dobiti vse relevantne informacije o delovnih mestih. V delovno mesto se združujejo naloge, za opravljanje katerih so potrebni ponavadi enaka stopnja in enaka ali podobna smer strokovne

izobrazbe ter enake ali podobne delovne izkušnje, dodatna znanja ali organizacijske sposobnosti. Opis delovnega mesta je podrobnejša opredelitev posameznega delovnega mesta: naziv delovnega mesta, naloge, potrebna izobrazba, dodatna znanja, osebnostne lastnosti, delovne izkušnje, poskusno delo, odpovedni rok, odgovornosti, delovni čas, delovni pogoji ipd. Sistemizacija je hkrati tudi podlaga za opredelitev nalog posameznega delovnega mesta, kar je v pogodbenem konceptu delovnega razmerja še posebej pomembno. Delavec, ki sklene pogodbo o zaposlitvi, ima namreč dolžnost in pravico opravljati le tisto delo, za katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi. Le iz opredeljenih nalog posameznega delavca je mogoče in treba določiti tudi njegove pristojnosti ter odgovornosti, saj gre za pomembne elemente medsebojnega razmerja med delavcem in delodajalcem.

Sistemizacija torej vzpostavlja povezavo med delovnim procesom in zaposlenimi na delu. Pomembna sta predvsem dva pomena sistemizacije:

- sistemizacija je organizacijski akt, katerega sestavni del so opisi del, ki predstavljajo popis vseh nalog, ki jih je potrebno opravljati za nemoteno odvijanje procesov,
- sistemizacija je kadrovski akt, v katerem so opredeljene vse zahteve, ki jih mora izpolnjevati zaposleni za kakovostno opravljanje nalog, opredeljenih v opisu. (Guštin 2003)

Akt o sistemizaciji in organizaciji delovnih mest in tudi njegovo vsebino v državni upravi predpisuje Zakon o delovnih razmerjih in Zakon, ki ureja sistem plač v javnem sektorju¹⁴. Zakona kot bistvene sestavine akta o sistemizaciji navajata:

- delovno področje organizacije, organa;
- notranje organizacijske enote z opisom njihovih delovnih področij;
- način vodenja notranjih organizacijskih enot in razmerja med njimi;
- delovna mesta z naslednjimi elementi:
 - poimenovanje delovnega mesta, določitev nazivov, če se naloge na delovnih mestih opravljajo v nazivih;
 - pogoji za zasedbo (predpisana izobrazba in izkušnje, strokovni izpit, posebno znanje ali usposobljenost);
 - posebnost glede dela v posebnih razmerah (delo v izmeni, deljen delovni čas);
 - opis nalog delovnega mesta, pri čemer je treba upoštevati splošen opis nalog iz predpisov, ki so podlaga za oblikovanje notranje organizacije in sistemizacije

¹⁴ Zakon o sistemu plač v javnem sektorju Uradni list RS št. 75/07–upb7, 17/08, 58/08, 80/08 ureja sistem plač v javnem sektorju in določa osnovne elemente sistema: plačne skupine in plačne podskupine, plačno lestvico, podlago za uvrščanje delovnih mest in nazivov v plačne razrede, podlago za napredovanje, delovno uspešnost in dodatke.

delovnih mest, v konkretnem aktu pa je treba dopolniti opis glede na posamezno delovno področje.

Oblikovanje preglednejše in učinkovitejše notranje organizacijske strukture organov uprave je omogočila Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 58/03, 81/03, 109/03, 22/04, 43/04, (58/04–popr.), 138/04, 35/05, 60/05, 72/05, 112/05, 49/06, 140/06, 9/07, 33/08, 66/08, 88/08). Vzpostavitev ustreznih kriterijev za ustanavljanje notranjih organizacijskih enot vodi k medsebojni primerljivosti teh enot med ministrstvi, hkrati pa tudi k preprečevanju pretirane razdrobljenosti notranje organizacije, ki ovira zmožnost obvladovanja dela.

Bistveno pri novi ureditvi je, da so po novem sistemu sistemizacije delovnih mest v upravnih organih oblikovane kot realne, torej vključujoč le dejansko zaposlene uslužbenke. To pravilo je pomenilo, da je imel vsak javni uslužbenec svoje delovno mesto, nezasedenih delovnih mest v okviru sistemizacije praviloma ni bilo, prav tako pa ni bilo možnosti, da bi na enem delovnem mestu naloge opravljala dva javna uslužbenca. Uredba je sicer dopuščala izjeme pri sistemizaciji delovnih mest (večje število pripravnikov, odstopanja v posameznih kariernih ali tarifnih razredih v okviru do največ pet odstotkov), vendar ne glede na to ni bilo možno imeti več sistemiziranih delovnih mest, kot je bilo dovoljeno število zaposlitev v kadrovskem načrtu. Taka ureditev je pomenila oviro pri izvajanju kadrovskih postopkov, zato so se sčasoma pojavili predlogi po spremembah¹⁵.

Notranja organizacija mora zagotavljati strokovno, učinkovito, racionalno in usklajeno izvrševanje nalog državne uprave in projektnih nalog, hkrati pa omogočiti učinkovit notranji nadzor nad delom organa, zato je med drugim tudi določeno, da mora imeti najmanjša organizacijska enota vsaj pet zaposlenih. Uredba v svojih prilogah določa tudi razvrstitev tipičnih uradniških in strokovno-tehničnih delovnih mest, nazive in položaje. Novost ureditve je ob uveljavitvi uredbe predstavljal tudi poseben obvezen program usposabljanja za najvišje vodilne delavce, ki je bil priloga uredbe¹⁶.

¹⁵ V zvezi s tem je treba omeniti tudi določene spremembe glede vsebine kadrovskega načrta, in sicer v delu, kjer je določeno, kaj vse se šteje v dovoljeno število zaposlitev. V skladu s sklepom, ki ga je sprejela Vlada RS, se namreč v skupno dovoljeno število zaposlitev štejejo funkcionarji, javni uslužbenci, zaposleni za določen čas trajanja funkcije funkcionarja v kabinetih, javni uslužbenci, zaposleni za nedoločen čas, pri čemer se javni uslužbenci, ki delajo v dveh organih, štejejo v vsakem organu kot 0,5 zaposlenega, javni uslužbenci za določen čas, razen zaposlenih, ki nadomeščajo odsotne javne uslužbenke (daljša odsotnost zaradi bolezni ali porodniškega dopusta). Na tej podlagi je možno natančno vedeti, kako je z dovoljenim številom zaposlenih, določanje oziroma spreminjanje sistemizacije delovnih mest pa je postalo fleksibilnejše. (Korade Purg 2007)

¹⁶ V Uradnem listu RS, št. 49/2006 se je 5. odstavek 52. člena Uredbe o spremembah in dopolnitvah Uredbe o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih spremenil tako,

Šlo je za 4–mesečni razvojni program z 8 moduli s področij upravljanja v upravi, teorije organizacije, upravljanja kadrovskih virov, strateškega načrtovanja in odločanja, obvladovanja sprememb, odnosov in sporazumevanja, metod vodenja, timskega dela. Poseben poudarek je bil na pridobivanju osnovnega znanja na področju proaktivnega odnosa vodilnih delavcev do kadrovskih virov, pri čemer je bila zlasti izpostavljena odgovornost vodilnih in njihove vloge kot nosilcev sprememb. (Iz sporočila za javnost Ministrstva za notranje zadeve. Finance, 27. 6. 2003).

Notranja organiziranost vse do delovnega mesta kot najmanjše enote organizacije državnega organa oziroma najnižje organizacijske enote, ki ima v okviru delovnega področja opredeljene naloge, je sestavni del akta, ki ureja notranjo organizacijo in pogoje za opravljanja dela, torej sistemizacije delovnih mest. Ta akt sicer ni novost, je pa v številnih predpisih z organizacijskega in delovnopravnega področja, predvsem tistih, ki so bili sprejeti v letu 2002 in kasneje, zelo natančno opredeljen, predvsem z vidika obveznosti sprejema in tudi osnovne vsebine.

Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest sprejme predstojnik organa, z izjemo organov v sestavi v državni upravi, ko ga na predlog predstojnika organa v sestavi sprejme pristojni minister, pri čemer mora, skladno z Uredbo o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, upoštevati (Korade Purg 2007):

- pravilo, da mora biti akt skladen z zakoni in podzakonskimi predpisi ter z obsegom sredstev za plače in druge izdatke oziroma prejemke zaposlenih javnih uslužbencev;
- socialno partnerstvo – to pomeni obvezno pridobitev mnenja reprezentativnega sindikata v organu v postopku sprejemanja akta; mnenje je treba upoštevati ali pa izvesti usklajevanje z reprezentativnim sindikatom; če do uskladitve ne pride, lahko predstojnik vseeno sprejme akt, vendar mora sindikatu pisno navesti razloge, zaradi katerih njegovo mnenje ni bilo upoštevano;
- predpisani postopek sprejemanja akta, po katerem mora predstojnik v organih državne uprave pridobiti soglasje vlade, ki tudi določi skupna izhodišča za pripravo sistemizacije delovnih mest v organih državne uprave in upravah lokalnih skupnosti, drugi državni organi pa sistemizacijo sprejemajo samostojno; dodatna obveznost je v postopku predvidena le za upravne enote, ki morajo akt o sistemizaciji delovnih mest posredovati ministrstvu, pristojnemu za upravo, ki nato predlaga vladi izdajo soglasja;
- pravilo glede javnosti akta, saj akt sicer velja z dnem, ki je v njem določen kot datum veljavnosti, vendar akt ne more veljati pred objavo, pri čemer se za objavo šteje seznanitev

da program predpiše minister, pristojen za upravo. S tem je bila Priloga V– Vodenje in upravljanje v upravi, Program usposabljanja za najvišje vodilne delavce odpravljena.

javnih uslužbencev z aktom na v okolju običajen in primeren način (objava na oglasni deski, na intranetu, dostopnost akta v fizični obliki med delovnim časom vsem zaposlenim, tudi na drugih lokacijah organa, razen če zakon določa drugače).

Navedena izhodišča glede oblikovanja in sprejemanja akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest so torej podlaga za določanje notranje organiziranosti v državni upravi. Pri tem je smiselno opozoriti, da so se tudi v zvezi s temi izhodišči od uveljavitve in uporabe novih sistemskih rešitev na področju organiziranosti uprave in uslužbenskega sistema, torej od leta 2003, uveljavile določene spremembe, in sicer kot posledica potreb po hitrem reagiranju na organizacijskem in kadrovskem področju. (Korade Purg 2007)

Seveda je želja v vseh organizacijah, da sistemizacija postane koristen in ažuren pripomoček vodjem pri razvoju sodelavcev, dvigu delovnega zadovoljstva, izboljšanju organizacijskega ozračja itd. Nekatere organizacije se zato odločajo, da posodobijo kadrovske funkcije s pomočjo kompetenc¹⁷. Gruban (Gruban 2005) predlaga, da se najprej posodobijo opisi delovnih mest in vanje vključijo cilji, naloge¹⁸, standardi¹⁹ delovne uspešnosti in opis vloge²⁰, ki jo posamezno delovno mesto ima v poslovnih procesih. Na ta način postane razvidno, kaj se na nekem delovnem mestu pričakuje. Istočasno se v opise delovnih mest vnašajo tudi odgovori o tem, kako je to mogoče uresničiti (katere kompetence so za to zahtevane).

¹⁷ Kompetence so v tem smislu vse sposobnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno opravi določeno delo ali vlogo. Zahtevane kompetence vpišemo v sistemizacijo delovnih mest, dosežene kompetence pa ugotavljamo praviloma z letnimi razgovori med vodjem in sodelavcem. Vse kompetence so opisane vedenjsko, saj nas zanima, kakšna so vedenja, ki so potrebna za odličnost pri opravljanju nalog in doseganju standardov delovne uspešnosti na nekem delovnem mestu. Vedenja so za razliko od znanj zanesljivejši napovednik prihodnje delovne uspešnosti.

¹⁸ Identificiramo tipične naloge, ki se pojavljajo na delovnem mestu.

¹⁹ Standardi so merila, ki nam povedo, kako dobro je določena delovna naloga opravljena.

²⁰ Zgoščena, praviloma v enem samem stavku zapisana kratka in jedrnata opredelitev temeljne vsebine dela in ciljev, ki naj bi jih dosegali na delovnem mestu.

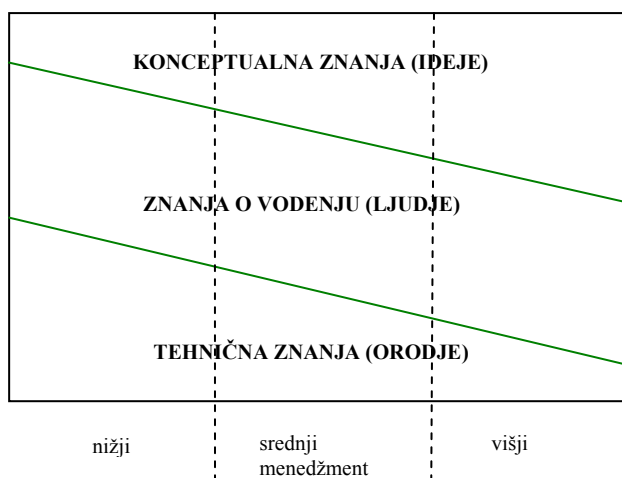
3 VODENJE

Vodenje je eden ključnih dejavnikov delovanja vsake organizacije. Vodja je tisti, ki vpliva na druge, jih motivira in vzpodbuja tako, da ti prispevajo k učinkovitosti organizacije, katerega del so (House, 1999 v Stare 2006, 29). Je tudi tisti, ki vpliva na obvladovanje poslovanja, razvoj in uvajanje sprememb. Mayer vidi vodenje kot proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje (Mayer v Kovač in drugi 2004, 11).

Voditelj je tisti, ki so mu ljudje pripravljeni slediti v vseh okoliščinah in s polnim zaupanjem. Uspešen vodja se mora zavedati pomembnosti obvladovanja različnih tehnik in stilov vodenja – glede na okoliščine mora biti sposoben uporabiti določen model ali kombinacijo večih, da bi lahko vplival in usmerjal delovanje svojih sodelavcev. Gruban (Gruban 2007) in podobno tudi Brečko (Brečko 2003, 13) menita, da se večina vodij pojavlja v dvojni, tako imenovani dualni vlogi: na eni strani so strokovnjaki na svojem področju, na drugi strani pa so tudi vodje v ozkem, tehničnem pomenu besede. Naslednjo dvojnost, dualnost opazi še v tem, da so mnogi vodje v precepu med usmerjenostjo na naloge (angl. task managers) in osredotočenjem na odnose (angl. maintenance managers). Voditelji svoje ljudi motivirajo, znajo tvorno poverjati naloge in vzpostaviti visoko stopnjo sodelovanja cele organizacije.

Po Davisu mora vodja uporabljati tri vrste znanj: tehnična znanja, znanja o človeku in medsebojnih odnosih ter konceptualna znanja, ki se nanašajo na umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti (Možina 1994, 35). Kombinacije navedenih vrst znanja so proporcionalno razdeljene po ravneh vodenja, od nižjih vodilnih do višjih vodilnih. Prav tako je od posameznih nalog, organizacijskega okolja in stopnje razvoja same organizacije odvisno, katera znanja so pri vodenju v ospredju.

Slika 3.1: Vrste znanj vodij na različnih hierarhičnih nivojih



Vir: Vrčko Matjaž. Podjetje (organizacija) in človeški viri.

Novo pojmovanje vodenja Možina (Možina, 1998b) opredeljuje takole:

- uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove;
- vodja ne pritegne sodelavcev z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj;
- učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, kar pa ne pomeni nikakršnih izjemnih psiholoških sposobnosti;
- vodje niso brez čustev, ampak nasprotno, zbuja navdušenje, si zavzeto prizadevajo, so vznoseni, intenzivni, izzivalni, skrbni, skorajda so zaljubljeni v delo z ljudmi;
- pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti ni zdravo, še najmanj, kar lahko to povzroči škodljivega je, da vodjem zmanjšuje ceno, huje pa je, če povzroči kult osebnosti; vodja mora biti energičen in entuziastičen, toda ne zaradi kakih posebnih lastnosti, ampak zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela;
- vodenje ni nadziranje, ampak usposabljanje drugih za akcijo; čim bolj so delavci kontrolirani, tem manj verjetno je, da se bodo odlikovali pri delu;
- uspešni vodja ne deluje zgolj iz pisarne, ampak je v tesnih stikih s sodelavci in skrbi za njihovo počutje;
- pomembnejša od besed so dejanja, prepričljivost dejanj je edina posamična pomembna determinanta tega, ali bodo sodelavci sledili vodji ali ne;
- vodenje ni položaj, ampak proces neprestanega urejevanja in izobraževanja ter izboljševanja.

Uspešno vodenje se tako kaže kot neprestano proučevanje dogodkov, ki nastajajo v procesu opravljanja dela in izbire takšnih ukrepov, ki bi v čim večji meri zadovoljili cilje sodelavcev in porabnikov.

Čeprav se področje vodenja pogosto zelo poenostavlja, posplošuje, včasih pa celo zamenjuje z upravljanjem, nadzorom in kontrolo, menedžmentom in podobnim, je razmejitev menedžmenta in vodenja nujna, če želimo oblikovati kompetenčni model vodenja v carinski službi.

3.1 RAZMEJITEV MED MENEDŽMENTOM IN VODENJEM

V preteklosti so pojem vodje izenačevali s pojmom menedžerja, kar pa se je izkazalo za napačno, kajti vedno bolj se kaže, da sta to dve različni vlogi, ki pa imata vsaka zase potreben in nujen delež v dobro organiziranem podjetju ali organizaciji. Seveda pa se obe vlogi medsebojno tudi dopolnjujeta.

V vsakdanjem življenju se oba pojma tako prepletata, da skorajda ne moremo ločeno govoriti o njiju. Čeprav ni dvoma, da sta za uspeh neke organizacije v enaki meri potrebna oba, pa je vseeno potrebno poznati njuna pomena, saj, kot poudarjajo nekateri avtorji (Vila v Stare in Seljak 2003, 34) je vedno bolj očitno, da številni dobri menedžerji niso tako dobri vodje, hkrati s tem pa mnogi dobri vodje niso dobri menedžerji. Vodenje ljudi je namreč posebna spretnosti in večšina menedžerjev, ki je ne moremo enačiti z upravljanjem, saj zahteva povsem drugačna znanja in spretnosti – spretnosti ravnanja z ljudmi pri delu.

Nerazumevanje vsebine upravljanja (menedžment oziroma angl. management) in vodenja (angl. leadership) v prvi vrsti izhaja iz nekritičnega prevajanja angleške literature, kjer se razlika kaže med »to manage« (upravljati) in »to lead« (voditi). Drug razlog za nesporazume pa je verjetno v nepoznavanju nalog, ki jih je potrebno opraviti in pritičejo posameznemu pojmu. Glavne razlike se namreč pojavijo šele pri pozornem opazovanju obeh in pri njunem delovanju v organizaciji. Upravljanje oziroma menedžiranje je treba razumeti kot načrtovanje, kadrovanje, usmerjanje in nadziranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji in je naravnano k usmerjanju drugih v izvrševanje dodeljenih nalog. Vodenje pa je sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Povezano je s prepričevanjem, navduševanjem, postavljanjem vizij, komuniciranjem z zaposlenimi z namenom, da ti pri delu uresničijo vse svoje zmožnosti (Brečko

2003, 13; Stare in Seljak 2003, 34). Na kratko in posplošeno bi lahko rekli, da menedžerji mislijo kratkoročno in se posvetijo samo dobičku, zelo radi ohranjajo status quo. Vodje pa imajo bolj dolgoročne vizije, trudijo se za inovacije in razvoj ter so osredotočeni na ljudi.

Tabela 3.1: Razlike med menedžmentom in vodenjem

Za menedžment je značilno:	Za vodenje je značilno:
Hitrost: Obvladovanje vsakodnevnih aktivnosti, njihovo nadziranje in upravljanje.	Smer: Oblikovanje dolgoročnih ciljev z namenom spremeniti sistem. Načrtovanje strategij in taktik.
Uspešnost.	Učinkovitost.
Vztrajanje pri sistemu nadzora, ki omogoča, da stvari delajo podrejeni.	Uporaba opolnomočenja ²¹ , da zaposleni lahko uresničijo lastne vrednote.
Kako? Nadzorovanje drugih. Vplivanje na druge, da delajo po načrtih. Implementacija.	Kaj? + Zakaj? Vodenje drugih. Vplivanje na druge, da sledijo spremembam, ki so v skladu z dolgoročnimi cilji.
Vplivanje na vedenje podrejenih z uporabo posledic, nagrad in kazni ter formalen avtoritete. Uporaba transakcijskega vpliva.	Zaupanje v ljudi. Vplivanje na spremembe vrednot, stališč, mišljenja in vedenja z uporabo zgleda in izkušenj. Uporaba transformacijskega vpliva.
Kopiranje. Obvladovanje podsistemov v organizaciji.	Inoviranje na vseh nivojih organizacije. Vzpodbujanje.
Vztrajanje pri »status quo,« organizaciji.	Prilagajanje, ustvarjanje sprememb.
Stvari se opravi prav.	Opravijo se prave stvari.
Delovanje v skladu z organizacijsko kulturo.	Ustvarjanje vizije in novega pomena organizacije ter spreminjanje njene kulture.

Vir: Stare in Seljak 2006, 33 ter Kovač v Kovač in drugi 2004, 19

Menedžment bi lahko poenostavljeno ločili od vodenja (Vila, 1992, 637) tudi na naslednji način:

management obsega:	vodenje obsega:
načrtovanje (planiranje)	opredelitev usmeritev
organiziranje	nabor in razporejanje ljudi
nadziranje (kontroliranje)	motiviranje

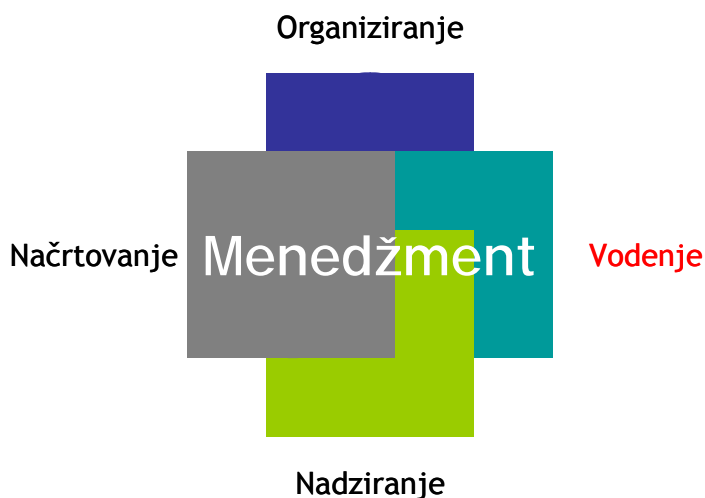
Veliko avtorjev se zavzema za popolno razlikovanje pojmov menedžer in vodja. Trdijo namreč, da menedžer ni sam po sebi že vodja. Poudarjajo, da vodja vpliva na čustvene in duhovne dejavnike pri ljudeh ter njihove vrednote in pripadnost organizaciji. Menedžer se po drugi strani ukvarja s popolnoma drugimi zadevami: s tehnologijo, organiziranostjo, procesi, sposobnostmi in znanjem zaposlenih (Adler 1997, House 1995, Kanungo in Mendonca 1996, Zaleznik 1990 v Zadel 2007, 45). Razliko med menedžmentom in vodenjem Stare in Seljak (Stare in Seljak 2006, 34) vidita v

²¹ Angl. empowerment.

tem, da z menedžmentom mislimo na upravljanje oziroma rokovanje, vodenje pa je samo del menedžmenta oziroma njegova najpomembnejša komponenta.

Starejše teorije vodenja organizacij poznajo štiri temeljne funkcije menedžmenta: načrtovanje ali planiranje, organiziranje, vodenje ter nadzor ali kontroliranje. Vodenje je tako ena izmed funkcij menedžmenta in vsebuje tiste elemente menedžmenta, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev (Kovač v Kovač in drugi 2004, 17).

Slika 3.2: Vodenje kot del menedžmenta



Vir: Stare 2005

Ob koncu prejšnjega stoletja se je uveljavil trend, ki vodenje ločuje od tradicionalnega menedžmenta in se pojavlja kot samostojna funkcija. Vodenje ponuja odgovor na vprašanje, kako v vse bolj dinamičnem in spreminjajočem se svetu ostati uspešen.

Vodenje se kaže kot zelo kompleksna dejavnost, celovito in sestavljeno področje, ki zahteva razvite osebne karakteristike posameznika, stopnjo razvoja teh značilnosti, stopnjo izurjenosti in razvitost sposobnosti – upravljanja, vodenja, kontrole, komuniciranja, vizije, samodiscipline, motivacije itd. Čeprav so raziskovalci vodenja prepričani, da je smiselno upoštevati menedžment in vodenje kot dve različni vlogi, menijo, da ni dobro gledati na menedžerje in vodje kot na dva različna tipa ljudi. Posameznik je lahko hkrati vodja in menedžer, ni pa samo po sebi umevno, da bi bil tisti, ki je dober menedžer tudi dober vodja. Novodobni menedžer ali vodja mora imeti tako voditeljske kot menedžerske sposobnosti, pravzaprav je razvoj pripeljal združitev teh veščin v eno osebo, kar pomeni, da ima vodja dve temeljni nalogi: na eni strani mora skrbeti za posle (upravljanje), na drugi strani pa za ljudi, da te posle, cilje tudi dosežejo (vodenje). Pri tem pa Mayer (Mayer v Kovač in

drugi 2004, 21) ugotavlja, da je osrednje vprašanje vodenja v tem času, kako voditi ljudi, da bi rutinsko delo presegli z ustvarjalnostjo. Eno od rešitev vidi v vodenju, ki temelji na medsebojnem zaupanju, katerega podlaga pa je etično ravnanje vodje in njegova moralna neoporečnost, strokovno partnerstvo, sposobnost preprečevanja in razreševanja konfliktov.

Z vidika ločevanja funkcij upravljanja in vodenja menedžerju in vodji pripisujejo različne lastnosti. Vendar, kot smo že omenili, omenjenih funkcij ne gre strogo ločevati, saj ena drugo dopolnjujeta. »Menedžment lahko obravnavamo kot pozicijo, vodenje kot vlogo. Pozicija menedžerja je vezana na hierarhijo, vloga vodje pa na posameznika.« (Hočevar in drugi 2003, 151)

Raziskava, ki jo je svetovalno podjetje Socius izvedlo med slovenskimi podjetji v decembru 2006, je pokazala, da je področje vodenja v Sloveniji, v povprečju gledano, še precej nerazvito: podjetja se premalo sistematično ukvarjajo z razvojem ciljnih vodstvenih kompetenc svojih vodij. To tudi pomeni, da podjetja oziroma njihovi vodje pogostokrat razvijajo vodstvene kompetence ad-hoc, vendar te niso strateško naravnane in ne pripomorejo k doseganju vizije in dolgoročnih poslovnih ciljev podjetja. (Vilman in Žezlina 2007)

Vodja v sodobnem podjetju že dolgo ni več le upravljavec in usmerjevalec dejavnosti v ožjem pomenu besede, temveč postaja vse bolj oseba, ki skrbi, da bodo zaposleni, za katere je odgovoren, lahko optimalno produktivni. Zato so vse pomembnejše njegove interakcijske kompetence. Spremenjene razmere v menedžerskem svetu so privedle do tega, da sta znanje poslovanja, obvladovanja financ, informacijske tehnologije in drugo menedžersko znanje splošno dostopni in ga obvlada večina menedžerjev ali menedžerskih timov v uspešnih podjetjih. Tisto, po čemer pa se razlikujejo uspešni od neuspešnih vodij, so pretežno njihove kompetence. Pri tem ne mislimo kompetenc v smislu pristojnosti, temveč v smislu sposobnosti uporabiti znanje za reševanje problemov. (Zadel 2007, 45)

3.2 TEORIJE IN STILI VODENJA

Če posplošimo, je vodenje proces, ki potrebuje tri osnovne sestavine: vodjo, vodenega in dano situacijo. Do procesa vodenja pride, ko nekdo vpliva na druge, da ti delujejo. Po Mayerju (Mayer 2004, 54) je naravno vodenje avtoritarno, nadrejeno, v odnosu ukazovalno in deluje, ko so naloge in vloge jasno določene, vodja pa nenehno navzoč. Posameznik prejme natančna navodila za izvedbo

naloge in standard, s katerim je vnaprej določena njena kakovost, odgovornost idr. V skladu s tem in določenim rokom nalogo opravi in za rezultat od vodje prejme ustrezno vrnitveno sporočilo.

Tradicionalna hierarhija je imela obliko piramide, za katero so morali biti podani trije osnovni dejavniki: stabilno okolje, proces, ki ga je bilo mogoče predvideti, in dosegljiv cilj. V zadnjih dveh desetletjih prejšnjega stoletja pa se je zgodil »obrat piramidne zgradbe organizacije«, ko je klasična hierarhična organizacija prešla v horizontalno organizacijo. V klasični hierarhični organizaciji je bil na vrhu vodja, ki je naloge predajal svojim podrejenim na dnu piramide. V novi, horizontalni obliki piramide, pa vodja ni več najpomembnejši člen organizacije, temveč sodelavci na najbolj izpostavljenih delovnih mestih – tisti, ki so v kontaktu s strankami. Naloga vodje je tako postala predvsem usmerjanje ključnih sodelavcev, da bi ti dosegli cilje organizacije in ne več zgolj predpisovanje nalog.

Razvoj teorij o vodenju se je začel z ugotavljanjem, katere značilnosti ima dober vodja (Teorija osebnih značilnosti vodij). Vsak od raziskovalcev je želel dokazati, da obstajajo specifične osebne lastnosti, ki razlikujejo uspešnega vodjo od neuspešnega (npr. inteligentnost, potreba po moči, potreba po dosežku, odpornost na stres, potreba po samoizpopolnitvi ipd.). Na začetku raziskovanj je prevladovalo mnenje, da se vodja rodi, torej so sposobnosti za vodenje in značilnosti vodij podedovane in da se vodenja zato ne da naučiti. Kasneje so se za opredelitev vodenja uporabljali v teoriji še drugi pristopi, ki so se od osebnih značilnosti in potez vodij (dispozicijski, osebnostni pristopi) usmerili na specifične tipe vedenja pri vodenju (vedenjski pristop), na situacije, v katerih vodja vzajemno sodeluje s sodelavci oziroma s tistimi, ki mu sledijo (situacijski pristop) ter na interakcijsko orientiranost vodenja. (Stare in Seljak 2006, 47)

Vendar pa se je marsikateri dejavnik v povezavi z vodenjem v zadnjih tridesetih letih spremenil. Tudi pojmovanje vodenja se vse bolj pomika od tehnicističnega pogleda k človeško–osebnostni perspektivi vodenja. Svetlik je pri proučevanju, kako slovensko gospodarstvo in management sledita zahtevam novih usmeritev, ugotovil, da v Sloveniji še ni prišlo do zelenih sprememb, ki bi bile v skladu s svetovnimi usmeritvami. Glavne značilnosti naših organizacij so velika individualizacija dela, ki onemogoča doseganje sinergijskih učinkov delovnih skupin, prenosa delovnih procesov na tehnologijo in umika vodij iz procesov dela, skupaj s tem, da se ne posveča zadosti pozornosti podrejenim. V spremembi teh razmer se skriva veliko priložnosti za produktivnejše delo in hitrejši razvoj. Vendar to zahteva drugačno delo z ljudmi, recimo oblikovanje delovnih timov, usmeritev vodij bolj k ljudem kot k ciljem ipd. Nujno bi bilo treba

začeti sistematično usposablјati vodje, da bi lahko sledili novim zahtevam, ki jih pred njih postavljajo zahteve novega trga (Zadel 2007, 44–47).

In zakaj sploh potrebujemo vodje: zaradi nepopolnosti in pomanjkljivosti organizacije kot formalnega modela, zaradi neprenehoma spreminjajočih se zunanjih pogojev in spreminjajočega se stanja znotraj organizacije ter zaradi značilnosti ljudi (vir: http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/prosojCLVIRI.pdf).

3.2.1 Klasična organizacijska teorija

Klasična organizacijska teorija je nastala konec 19. in v začetku 20. stoletja in je ustrezala stopnji razvoja in ideologijam tedanjega časa. Predstavlja ugotovitve prvih, na znanstveni metodologiji temelječih preučevanj organizacije. Uvedba masovne proizvodnje je izpostavila problem povečanja produktivnosti. Vodenje je bilo izključno avtoritarno in je temeljilo na predpostavki, da vodja ve vse, zaposleni pa so zgolj priučeni.

Poleg ameriškega predstavnika klasične teorije Taylorja (utemeljil je **znanstveno vodenje**) in Fayola, ki predstavlja evropsko smer klasične teorije (utemeljitelj **sodobne teorije vodenja in upravljanja**, ki je definiral osnovne aktivnosti vodilnih: planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje, kontroliranje), je najbolj znani predstavnik te šole Max Weber. Njegova je ideja o racionalni birokratski organizaciji. Zagovarjal je univerzalnost uprave, ki ima na vseh družbenih področjih enako vlogo in deluje po enakih (birokratskih) kriterijih, predvsem pa naj bi se iz funkcioniranja organizacije izključila človeška nezanesljivost. Njegov **model racionalne birokratske organizacije** naj bi bil model, ki je uporaben za vsako organizacijo in je sposoben rešiti vsakršno vprašanje, če poteka po šestih načelih, ki jih je postavil:

- delitev dela: vse do posameznega delovnega mesta (s tem je omogočena specializacija posameznika);
- hierarhija avtoritete: delovna mesta so natančno opisana in se povezujejo v hierarhični piramidalni sistem (nadrejenost – podrejenost), ki pa zavira ustvarjalnost in inovativnost ljudi; dobro upravljanje onemogoča korupcijo in druga neetična dejanja; organizacija deluje po kriterijih racionalnosti in znanosti;

- selekcija osebja in napredovanje na osnovi tehničnih sposobnosti: delo je poklic, ki zahteva določeno stopnjo izobrazbe in izkušnje (praviloma je to stalni poklic); »merrit system«²² – vsako delovno mesto naj bo pod enakimi pogoji dostopno vsakomur;
- formalizacija organizacije: delo teče po predpisanih pravilih in postopkih, kar onemogoča samovoljo ali nepredvideno ravnanje posameznika;
- pisani dokumenti in evidence (mogoča je kontrola opravljenega dela, večja je odgovornost, preglednost) ter
- jasno ločevanje med osebnim in organizacijskim življenjem (odnosi med zaposlenimi so strogo službeni, depersonalizacija odnosov tudi do strank, kar naj bi bila garancija za objektivnost).

Kljub kritikam²³ je model obstal v osnovnih potezah in živi v večini sodobnih organizacij, kjer imamo opravka s podrobno delitvijo dela, s specializacijo, s profesionalizacijo, s hierarhijo, z brezosebnostjo odnosov, rutino. V tem smislu bi res lahko potrdili Webrovo trditev, da je model birokratske organizacije univerzalen.

Na podlagi svojih preučevanj idealnega tipa oblasti je Weber izoblikoval idealne oblike vodenja, ki jih je primerjal z dejanskimi stili vodenja v praksi. Po njegovem mnenju so idealne oblike stilov vodenja naslednje (Kovač v Kovač in drugi 2004, 23–24):

- **patriarhalni vodstveni stil:** Uporaben je za manjša družinska podjetja, ker je avtoriteta družinskega očeta (patriarha) sprejeta s strani članov družine;
- **karizmatični stil vodenja:** Moč karizmatičnega voditelja izhaja iz posebnih osebnih značilnosti;
- **avtokratični stil vodenja:** Izvajanje vodenja poteka preko hierarhične strukture in linijskega sistema, predvsem v velikih organizacijah. Tu ne obstaja neposreden kontakt med vodjo in vodenim kot v predhodnih dveh stilih;

²² Nasprotje je »spoil system« oziroma sistem plena, ki se kaže v tem, da vsakokratna oblast (zmagovita stranka ali vladajoča koalicija) namešča v državno upravo ljudi, ki imajo zaslugo za zmago stranke oziroma zaradi podpore politični stranki. Za to so nagrajeni s funkcijami in visokimi uradniškimi položaji v državni in tudi v poslovni upravi (v podjetjih). »Merrit system« je sistem enakopravnih možnosti za doseg določenega delovnega mesta ali funkcije v državni upravi: izbran naj bo najboljši med kandidati, kar mora biti dokazano in preverjeno (testi, razgovori ...).

²³ Kritike Webrovih načel:

- zamenjava ciljev: vodilni posvečajo več pozornosti izvajanju predpisov in proceduri kot pa skrbi za doseganje skupnih ciljev;
- minimalno prizadevanje zaposlenih;
- birokratsko obnašanje: vodilni uvajajo čim več pravil za svoje podrejene, da bi si olajšali delo in zmanjšali potreben nadzor;
- mehanična organizacija: opravljanje predpisanih rutinskih nalog, finančna nagrada;
- nespremenljivost okolice: pravila predpostavljajo, da je okolica stabilna in nespremenljiva;
- prevelika moč vodilnih;
- odtujevanje: občutek nepomembnosti, nekoristnost;
- nezadovoljstvo zunanjih partnerjev: formalnost.

- **birokratski stil vodenja:** Temelj predstavljajo formalizacijski elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjo in vodenim.

3.2.2 Moderne teorije vodenja

V ZDA se v 30. letih prejšnjega stoletja prične pospešeno proučevanje vpliva vodstvenih stilov na obnašanje posameznika.

Na osnovi raziskav Leina, Lippitta ter Whita, začetnikov sodobnega proučevanja stilov vodenja in s tem nastanka moderne teorije vodenja, je Strodill strnil ugotovitve o vplivih različnih stilov vodenja na posameznika in skupino. Glavna ugotovitev je bila, da ima demokratičen in k nalogam usmerjen stil vodenja (ne avtoritativen) prej pozitiven kot negativen vpliv. Vsak stil vodenja je boljši kot nobeden (prepuščeno vodenje ali laissez faire). (Kovač v Kovač in drugi 2004, 28)

3.2.2.1 Vedenjski modeli

Teorija se osredotoča na vedenje vodij oziroma kakšno je vedenje uspešnih vodij. Preučevanja so se usmerila na vpliv in moč vodje ter na njegovo sposobnost za vplivanje na ljudi. Študije so želele dokazati, da je vodenje odvisno od vedenja vodje in ne od njegovih značilnosti, kar pomeni, da se je vodenja moč naučiti.

1. **Michiganske študije:** raziskovalci so iskali povezanost med stilom vodenja in kazalniki učinkovitosti organizacije (npr. produktivnost, stroški, fluktuacija). Na osnovi raziskave so razvrstili vedenja vodij v dva tipa:
 - orientiranost vodje na ljudi in
 - orientiranost vodje na proizvodnjo oziroma delovne naloge.Oba ekstrema se med seboj izključujeta.
2. **Ohajske študije:** raziskovalci so na podlagi opisov načina dela vodij pripravili dva koncepta vodenja:
 - usmerjenost na upoštevanje ljudi in
 - usmerjenost na upoštevanje strukture.

Ugotovili so, da vodje, ki upoštevajo tako strukturo kot ljudi, dosegajo pri svojih sodelavcih pogosteje boljši delovni učinek in zadovoljstvo, kot tisti, ki so manj usmerjeni ali na strukturo ali na ljudi ali na oboje (Robbins 1988 v Stare in Seljak 2006, 56).

3.2.2.2 Situacijska teorija vodenja

Kritiki teorij o osebnostnih značilnostih vodij ter teorij o vedenju vodij so ugotavljali, da se teorije niso izkazale za primerne v vseh situacijah, saj so zanemarile pomen situacije in okolja, kjer je preučevani vodja. Na tej osnovi je bila oblikovana situacijska teorija vodenja, ki upošteva tudi značilnosti vsakokratne situacije vodenja. Teorija poudarja, da je uspešnost vodenja odvisna od ustrezne izbire načina vodenja v konkretni situaciji. To pomeni, da ne obstaja enoten stil vodenja, ki bi ustrezal vsem možnim situacijam, pač pa je glede na okoliščine potrebno uporabiti različne načine vodenja.

Znana je Fiedlerjeva **kontingenčna teorija vodenja** – uspešnost vodje je odvisna od stila vodenja in ugodnosti situacije. Ugodnost situacije določajo 3 spremenljivke: osebni odnosi med vodjem in člani, stopnja strukturiranosti naloge ter moč in oblast, ki jo daje vodji položaj. Vodja mora tako vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora okoliščine in doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja.

3.2.2.3 Interakcijsko orientirano vodenje

Med interakcijsko orientirane teorije vodenja sodi teorija menjave med vodjem in sodelavcem (**LMX teorija**), ki opredeljuje medsebojne odnose, predvsem pa poudarja pomembnost položaja in vloge posameznika v skupini. Temelji na tem, da vodja razvije poseben odnos z vsakim od sodelavcev iz svoje skupine. Če so ti odnosi visoko kakovostni, potem velja, da je ta sodelavec »naš«, »v skupini«. V kolikor gre za nizko kakovosten odnos (niso »naši«), pomeni, da vodja nudi nizko podporo članom skupine, člani pa imajo nizko stopnjo odgovornosti in zmožnosti vplivanja na spremembe.

3.2.2.4 Teorija izmenjave (transakcijsko vodenje)

V strokovni literaturi s področja vodenja najpogosteje zasledimo transakcijsko in transformacijsko vodenje.

Transakcijsko vodenje lahko označimo kot trgovanje oziroma dogovarjanje med vodjo in zaposlenim o različnih ugodnosti (kadrovske, materialne, socialne in drugih), do katerih je zaposleni upravičen, če delo opravlja v skladu s pravili in dogovori. Podobno je klasičnemu načinu vodenja, saj je za transakcijsko vodjo značilno, da nadrejeni motivira podrejene v smeri doseganja ciljev s tem, da jim pojasni njihovo vlogo in zahteve dela, v zameno pa jim obljubi nagrado.

Transakcijski vodja uporablja zunanjo motivacijo in deluje v skladu s predpisi in pravili. Deluje na podlagi (Bass in Avolio 1993 v Zadel 2007, 46):

- nagrajevanja: pogaja se o nagradah za opravljeno delo, obljublja nagrade za uspehe, daje priznanja za dosežke;
- vodenja z izjemami (aktivno): spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije;
- vodenja z izjemami (pasivno): v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi;
- vodenja brez vaje (laissez faire): odpoveduje se odgovornosti in se izogiba timskega odločanju.

Transformacijsko vodenje pa je eden od konceptov, ki se najpogosteje uporablja v povezavi z organizacijo prihodnosti. Njegova glavna značilnost je spodbujanje podrejenih k idealom in moralnim vrednotam. Vodja želi motivirati zaposlene k sooblikovanju vizije, izraža visoka pričakovanja, oblikuje intelektualne spodbude in nudi podporo posamezniku. Veliko pozornost posveča osebnostnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih tudi zato, da bi postali pobudniki in izvajalci sprememb. Transformacijsko vodenje temelji na visokih pričakovanjih vodje do podrejenih in na visoki stopnji zaupanja med vodjo in podrejenimi. Vodja veliko pričakuje od podrejenih, ti mu zaupajo in to medsebojno zaupanje preraste v vzdušje, ki omogoča še boljše delo. Tako posameznik na osnovi vplivanja vodje stori več, kot je prvotno predvideval.

Transformacijski vodja se kaže v luči vzornika in deluje na podlagi (Kavčič 1991, 229):

- karizme: vodja predstavi smisel in vizijo poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje,
- inspiracije: navdihuje visoka pričakovanja, izraža pomembne namene na enostaven način,
- intelektualne stimulacije: razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov,
- upoštevanja posameznika: kaže osebno zanimanje za posameznika, obravnava vsakega posameznika kot individuum, trenira, svetuje.

Podobno tudi Bass in Avolio (Bass in Avolio 1990 v Pljevaljčič 2003, 33) izpostavljata štiri dejavnike transformacijskega vodenja, ki so: karizma, intelektualna stimulacija, individualizirana pozornost in inspiracijska motivacija.

3.2.3 Modeli vodenja

Na podlagi posameznih teorij so se razvili različni modeli vodenja, npr.:

- Likertov sistem vodenja 1–4,
- Blake–Moutonova mreža vodenja,
- Reddinov 3D–model,
- Hersey–Blanchardov model vodenja,
- Vroom–Yetton–Jagov normativni odločitveni model vodenja,
- Fiedlerjev kontingenčni model vodenja,
- paradigma novega vodenja.

3.2.3.1 Likertov sistem vodenja 1–4

Likert je menil, da je človeški dejavnik ključnega pomena za organizacijo. Glede na kakovost notranjih odnosov je mogoče organizacije razvrstiti v 4 tipične skupine oziroma t. i. »sisteme vodenja 1–4«.

- izkoriščevalsko oblastniški, ekstremno avtoritativen (vodenje temelji na nezaupanju v ljudi, kazen je najpogostejši motivacijski dejavnik),
- dobrohotno oblastniški ali naklonjeno avtoritativen,
- participativno posvetovalni ter
- sistem participativnih skupin (vodje imajo popolno zaupanje v zaposlene).

3.2.3.2 Vedenjska mreža Blake in Mouton

Mreža temelji na kombinaciji dveh vedenjskih dimenzij iz ohajske študije:

- usmerjenosti v naloge (odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov) in
- na usmerjenosti v ljudi (motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje).

Iz mreže izhaja pet vedenjskih tipov vodenja, vendar vodenje, ki je usmerjeno samo na ljudi, pri tem pa se pozabi na naloge, ne more biti učinkovito. Kot tudi ne more biti učinkovito vodenje, ko bo vodja skrbel zgolj za nemoten proizvodni procesa, ob tem pa pozabil na ljudi, ki so gonilci in ustvarjalci tega procesa. Najbolj idealen stil vodenja je seveda uravnoteženo upoštevanje obeh faktorjev, tako ljudi kot samega delovnega procesa.

3.2.3.3 Reddinov 3D–model

Reddin je usmerjenosti v naloge in usmerjenosti v ljudi iz ohajske študij dodal še tretjo dimenzijo – situacijo. Od situacije je odvisno, katero razmerje med usmerjenostjo v naloge in usmerjenostjo v ljudi bo učinkovito. Prevzel je štiri stile vodenja, ki sta jih definirala Blake in Moutonova:

- močna orientiranost na naloge (**prizadevni stil**: vodja je gospodovalen v obnašanju, druge ocenjuje po sposobnostih in delovnih rezultatih, najustreznejši stil za delo, kjer je treba dajati veliko navodil; vodja se ne znajde na položajih, kjer ima malo oblasti),
- močna orientiranost na sodelavca (**zavzeti stil**: vodja je odprt do sodelavcev, komunikativen, spore skuša spretno ublažiti; ustrezen stil za vodenje strokovnih del, kjer vsak delavec dobro pozna svoje delo in kjer prevladujejo profesionalni standardi),
- majhen stik obeh smeri, zadržanost vodje (**stil ločevanja**: vodja popravlja napake podrejenih, je nekomunikativen, močno upošteva tradicijo, verjame v moč pravil in postopkov; ustrezen stil za administrativna, računovodska, statistična, konstruktorska dela) in
- kombinacija močne orientiranosti na naloge in odnose (**združevalni stil**: vodja je usmerjen v prihodnost, pristaš timskega dela, v veliki meri se enači s svojimi podrejenimi, podrejene ocenjuje po pripravljenosti za sodelovanje v timskem delu; stil najustreznejši za dela, kjer morajo člani skupine med seboj tesno sodelovati in neustrezen za rutinska dela).

3.2.3.4 Situacijski model vodenja Herseyja in Blancharda

Model situacijskega vodenja je bil oblikovan na podlagi ohajskih študij in Reddinovega 3D–modela. Določa, da je stil vodenja treba prilagoditi razvojni stopnji podrejenega, kar pomeni, da mora biti vodja sposoben prilagajati stil vodenja situacij.

3.2.3.5 Normativni odločitveni model vodenja Vrooma, Yettona in Jaga

Gre za situacijski model vodenja, katerega namen je vključiti tudi podrejene v proces odločanja. Model pomaga menedžerju pri reševanju dileme, ali naj odločitev sprejme sam in v katerih primerih naj to stori ali naj v procesu odločanja vključi tudi podrejene, katere od njih in kdaj. Model navaja oziroma upošteva 5 različnih možnosti oziroma stilov sprejemanja odločitev in sodelovanja podrejenih pri tem.

3.2.3.6 Fiedlerjev kontingenčni model vodenja

Fiedler poskuša pojasniti uspešnost vodje v odvisnosti od konkretne situacije. Kontingenčni model vodenja izraža prepričanje, da je vodenje dokaj stabilno. Najboljši stil vodenja je tisti, ki najbolje

ustreza dani situaciji. Model izhaja iz predpostavke, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko so situacijski dejavniki v skladu z načinom dela vodje, koliko je dani situaciji izbran primeren vodja ali koliko vodja prilagodi situacijo svojemu stilu vodenja. Ugodnost situacije je odvisna od:

- odnosa skupine do vodje,
- zapletenosti oziroma strukturiranosti dela in
- koliko ima vodja legitimne, nagrajevalne in prisilne moči.

Teorija pokaže na pomen izbire stila vodenja, primernega za konkretno situacijo in predlaga štiri različna vedenja vodje:

- **instrumentalno vodenje**: podajanje navodil zaposlenim,
- **podporno vodenje**: skrb za zaposlene in za dobro organizacijsko klimo,
- **participativno vodenje**: spodbuja in dopušča sodelovanje zaposlenih pri odločanju,
- **k dosežkom usmerjeno vodenje**; postavlja izzive, stremi k boljšim rezultatom, zaupanje do vodenih, da so tega zmožni.

3.2.3.7 Paradigma novega vodenja

Paradigmo novega vodenja sestavlja »nova« filozofija, da so odločitve učinkovitejše, če so v procese vključeni tudi zaposleni. To pomeni, da pride več odločitev iz skupine kot iz vrha piramidne strukture organizacije. (Stare in Seljak 2006, 76)

3.2.4 Stili vodenja

Stil vodenja bi lahko opredelili kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. Stil vodenja je način, kako vodja vodi svoje podrejene sodelavce. Je odvisen od vsakega posameznega vodje, na njegovo oblikovanje pa vpliva ali ga celo določa organizacija, v kateri deluje. Bolj kot se stil vodenja posameznika razlikuje od stilov vodenja posamezne organizacije, težje tak vodja deluje v organizaciji.

Možina (Možina 1994, 535) navaja naslednje situacijske dejavnike, ki vplivajo na uspešnost vodenja:

- zapletenost dela in nalog,
- vir moči vodje,
- osebne značilnosti vodje,
- zrelost članov v skupini,
- potrebe zaposlenih,

- odločanje v skupini in
- odnosi med člani in vodjo.

Everard in Morris (Everard in Morris 1996, 34) menita, da mora uspešen vodja uspešno zagotavljati sinergijo in kompatibilnost dveh funkcij. Ti funkciji sta:

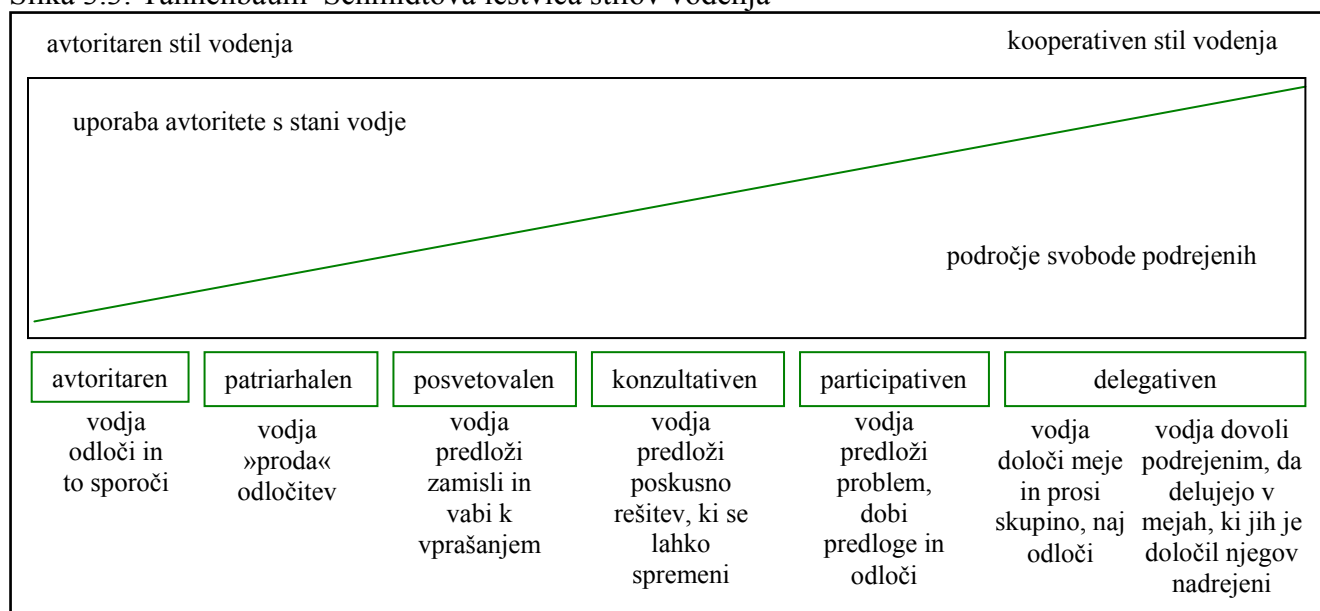
- usmerjenost v naloge: odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov;
- usmerjenost v ljudi: motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje.

Prvo funkcijo vodja opravlja zaradi čim bolj učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev podjetja, drugo pa zaradi čim boljšega počutja zaposlenih in posledično boljšega in bolj učinkovitega doseganja prve funkcije.

Skozi evolucijo so se razvili različni stili glede na svobodo odločanja podrejenega sodelavca, v okviru dejavnosti, ki jo izvaja. Stili temeljijo na osnovni ideji, kako iz ljudi izvabiti čim boljše delo oziroma kako ravnati z njimi, da bodo pri delu pokazali in izrabili svoj maksimum.

Na začetku sta predvsem prevladovali dve ekstremni obliki, to sta avtoritativen stil vodenja in njegov nasprotni pol, demokratičen stil vodenja. Vendar se je sčasoma pokazalo, da samo s tema dvema stiloma vodenja nikakor ni mogoče doseči optimalnih rezultatov. Razvili so se tudi drugačni pristopi k vodenju. Različni avtorji poudarjajo in razlagajo različne načine vodenja, tako da ni neke splošno priznane strukture stilov vodenja. V literaturi se najpogosteje uporabljajo, poleg zgoraj omenjenih dveh stilov, še situacijsko vodenje, timsko delo, vodenje z izjemami, vodenje z motiviranjem in še mnogi drugi. Eden izmed možnih načinov za opredelitev stilov je Tannenbaum–Schmidtova lestvica stilov vodenja, ki kot prvo skrajnost predstavlja avtokratični in na drugi strani demokratični stil vodenja. Med tema dvema možnostima pa obstaja še cela paleta stilov. Avtorja ne favorizirata nobenega od njih, saj menita, da mora biti odločitev o stilu odvisna od značilnosti vodje, značilnosti podrejenih in situacije.

Slika 3.3: Tannenbaum–Schmidtova lestvica stilov vodenja



Vir: Kralj (1998, 239) v Stare in Seljak 2006, 78

Značilnosti nekaterih najpomembnejših stilov vodenja:

- **avtoritativen stil vodenja:** vodja odloča sam na podlagi svoje presoje brez pomoči sodelavcev, kar pomeni da se uveljavlja centraliziran način odločanja. Od podrejenih zahteva poslušno uresničevanje ukazov, njihovi predlogi in zamisli ga ne zanimajo. Za vzdrževanje discipline je uporabljena kazen, prisila, grožnje, opomini, vse skupaj pa dopolnijo pohvale za najlažje vodljive zaposlene. Kakršna koli samoiniciativa in samostojnost ni zaželjena. Izvajanje nalog je, poleg poročanja o uspešnosti, edini cilj tega stila. Učinkovitost takega načina je zelo nizka in se v današnjih časih predvsem uporablja v kriznih situacijah, kjer pa se je izkazal za primernega le, kadar je nujno sprejeti prave odločitve, drugače pa naj bi bil stvar preteklosti;
- **patriarhalni stil vodenja:** podobno kot pri avtoritativnem tudi pri patriarhalnem stilu vodja sam sprejme odločitev, razlika je le v tem, da skuša vodja prepričati podrejene o pravilnosti svoje odločitve;
- **informirajoči stil vodenja:** odloča nadrejeni, izvaja se s prepričevanjem;
- **svetovalni stil vodenja:** nadrejeni informira, podrejeni povedo svoje mnenje;
- **kooperativni stil vodenja:** je najpogostejši stil vodenja v sodobnih organizacijah in omogoča, da zaposleni razvijejo predloge, nadrejeni pa izbere rešitev. Sodelavci so vključeni v proces odločanja, s tem pa prevzamejo tudi odgovornost za odločitev. Stil upošteva, da je sprejemanje odločitev, ki jim sodelavci nasprotujejo, težko oziroma ni možno;

- **participativni stil vodenja**: skupina odloča znotraj dogovorjenih okvirov;
- **demokratski stil vodenja**: skupina odloča, predstojnik je samo koordinator. Vodja ne odgovarja za odločitve sodelavcev. Njegova naloga je v ponazoritvi in pojasnjevanju problema. Podobno kot avtorski stil vodenja je tudi demokratski stil neprimeren v sodobnem poslovanju.

3.2.4.1 Karizmatično vodenje

Karizmatičen vodja je v očeh podrejenih nadčlovek in ima nadnaravne sposobnosti. Zato pravimo, da se karizmatično vodenje nanaša na dožemanje vodje v očeh podrejenih. Vodja vpliva na podrejene s svojo osebnostjo, podrejeni mu slepo sledijo, tudi v negativnih dejanjih.

3.2.4.2 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Transakcijsko vodenje motivira sodelavce s poudarjanjem njihovih lastnih interesov, medtem ko transformacijsko vodenje pomeni graditev pripadnosti sodelavcev ciljem organizacije in njihovo usposabljanje za doseg teh ciljev. Tovrstno vodenje se poslužuje notranje motivacije, saj po mnenju Kovača (Kovač v Kovač in drugi 2004, 39) izpostavlja nove lastnosti vodje, ki so bile v preteklih teorijah zanemarjene: sposobnost oblikovanja vizije, lastni zgled ter inspiracija sodelavcev.

Ponavadi je v organizaciji bolj kot slog vodenja pomemben dejanski, oprijemljiv rezultat. Na ta način je mogoče najlažje prikriti slog vodenja, tudi takšnega, ki je daleč od idealnega. Vendar pa dolgoročno tak način dela in poslovanja nima trdnih temeljev in tudi ne prihodnosti, kar se še posebej hitro pokaže v kriznih situacijah.

3.3 VODENJE V JAVNI UPRAVI

Javna uprava je zaradi varovanja javne koristi in uveljavljanja načel enakosti in pravičnosti ter socialnih funkcij države neprofitna monopolna institucija (Kovač 2000, 279). Vendar se tudi vodje v javni upravi vse bolj zavedajo, da je za odlično vodenje poleg strokovnega znanja potrebno še ogromno različnih veščin za delo z ljudmi in znanja s področja reševanja drugih vprašanj in pravičnega odločanja. Novi delovni prijemi upoštevajo večjo vključenost vseh zaposlenih, kar jim nalaga več odgovornosti in daje več pristojnosti.

Velik vpliv na področje vodenja v javni upravi ima zakonska opredeljenost javne uprave. Kot ugotavljata Farnham in Hortonova (Farnham in Horton 1996, 8), javni sektor deluje znotraj strogih legalnih okvirov in lahko posluje le na način, ki je določen z zakonodajo (lahko deluje le v okviru tistega, kar je zakonsko dovoljeno in ne tistega, kar ni prepovedano). Na ta način je ustvarjalnost in fleksibilnost zaposlenih v upravi močno omejena. Velik vpliv politike in integracija političnih konceptov v delovanje uprave ter raznolika pričakovanja in predstave o delu uprave, ki jih ima javnost, še nadalje vplivata na počasen razvoj vodenja v upravi. Vstop sodobnih metod vodenja v javno upravo ovira tudi zasidranost tradicionalne hierarhične strukture, pomanjkanje timskega in projektnega dela ter vodenje z vidika organizacijske moči, ki se tradicionalno pojavlja v upravi.

Nemogoče je za celotno javno upravo opredeliti nek splošen model vodenja, saj obsežnost in raznolikost nalog tega ne dopuščata (npr. carina, šolstvo, sociala, policija, kultura). Vendar je mogoče, ob upoštevanju logike delovanja javne uprave, značilnosti vodenja v javni upravi ter vplivov vodenja na spreminjanje javne uprave, tudi v upravo oziroma njene posamezne segmente vnesti sodobne menedžerske filozofije in metode dela po vzoru zasebnega sektorja.

Farnham in Hortonova (Farnham in Horton 1996, 32–33) vidita z vidika ravnanja z ljudmi in vodenja razlike med zasebnim in javnim sektorjem. V javnem sektorju je večji poudarek na socialni odgovornosti delodajalca do zaposlenega, saj zaposlenega ne more smatrati le kot vira. Zaposleni se namreč na eni strani pojavlja kot delavec, ki zagotavlja osnovne storitve v družbi, na drugi strani pa je tudi državljan. Kot drugo poudarjata, da uprava zahteva kompetentnega, kvalificiranega, predanega in zanesljivega delavca, zato mora delodajalec v zameno z njim ravnati pravično in razumno. To daje zaposlenemu sicer več varnosti, a manj svobode v smislu sodelovanja in samostojnega odločanja. Avtorja zabeležita tudi podobnosti med obema sektorjema, in sicer glede definiranja nalog s strani zunanjih akterjev: v javnem sektorju so naloge določene s strani politike in z navodili ministrov, v privatnem sektorju pa jih določajo trg, cena in profit. Prav tako je zaposlovanje v obeh vrstah organizacije podobno omejeno z obsegom trga delovne sile, iz katerega tako javni kot zasebni sektor zaposlujeta, s predpisi delovnopravne zakonodaje ter močjo in vplivom sindikatov.

Tradicionalno razumevanje vodenja v upravi izhaja iz dejstva, da je to organizacijska oblika, ki izvršuje politične odločitve, zato je izredno pomembna zanesljivost izvajanja nalog. Tako se je razvoj vodenja v upravi pričel na principu avtokratskega stila vodenja, ki mu je bila podlaga teorija, da se delavci delu raje izogibajo, zato so njihovi rezultati najboljši, če jih k delu prisilijo in strogo nadzirajo. Med teoretičnimi prispevki velja omeniti Webra (princip birokratske organizacije:

vodenje v upravi je povezoval s pravili in s pojmom birokracija), Fayola (pri vodenju govori o upoštevanju konkretne situacije in ne o pravilih, ki jih je treba izpolnjevati) in McGregorja (oblikoval »teorijo y«²⁴, ki na človeka gleda s pozitivne strani). Webrov prispevek k razvoju teorije vodenja je močno vplival na delovanje uprave. Menil je, da vodenje oziroma moč v organizaciji ne pripada posamezniku, ampak organizaciji, v kateri posameznik deluje. Vodja kot tak ni pomemben, pomemben je hierarhični položaj, ki ga zaseda. Da bi se izognil neučinkovitosti delavcev, je predlagal, da se vsi postopki in aktivnosti vnaprej natančno predpišejo in opredelijo. (Stare in Seljak 2006, 114–115)

Zakoreninjenost Webrove teorije se še danes kaže v državni upravi, saj je birokratski model v javnem sektorju deloval in še deluje. A ne zaradi učinkovitosti, kot ugotavlja Žurga (Žurga 2001, 25 v Stare in Seljak 2006, 115), temveč zaradi tega, ker je reševal osnovne težave, ki so jih ljudje želeli rešiti. Zagotavljal je:

- varnost (pred nezaposljivostjo v starih letih),
- stabilnost (pomembno v času gospodarske krize),
- osnovno pravičnost in enakost (ljudi obravnava enako),
- delovna mesta,
- dobrine, ki so jih ljudje industrijske dobe potrebovali in pričakovali (ceste, šole).

Takšno tradicionalno razumevanje uprave kot organizacije Webrovega tipa omejuje vodje v upravi pri izvajanju njihovega dela (npr. motiviranja ljudi). Stare in Seljak (Stare in Seljak 2006, 116) ugotavljata, da se zaradi tega vodjem sploh ni potrebno preveč ukvarjati s svojimi zaposlenimi, saj imajo v rokah orodje nadzora, razmeroma svobodno odločanje in formalno moč. Zaposleni na tak način postanejo le orodje za izvrševanje nalog, način ravnanja in motivacija pa se oblikujeta glede na posamezno specifično okolje in delovne odnose. Kot vzrok za tako stanje avtorja prepoznata neurejenost in neopredeljenost področja vodenja.

3.3.1 Novejši pogledi na vodenje v upravi

Organiziranost in delovanje upravnega sistema sledi splošnemu družbenemu razvoju ter organiziranosti in delovanju privatnega sektorja. Zato je nujno, da se mora razvijati tudi javna

²⁴Ljudje so po »teoriji y« samodisciplinirani, radi delajo, so sposobni samostojnega in ustvarjalnega mišljenja, delo je celo vir njihovega zadovoljstva. Nasprotje od »teorije y« je »teorija x«, ki se je tudi prva razvila in je temeljila na ukazovanju in nadzoru, saj ljudem ni mogoče verjeti, za delo pa se ne zanimajo. Ker se izogibajo odgovornosti, jim je treba postaviti toge smernice in cilje, nagraditi pa le tiste, ki so ubogljivi.

uprava, v kolikor želimo imeti sodobno urejen in delujoč upravni sistem, ki bo temeljil na konceptu uprave, ki storitve zagotavlja, in ne na konceptu, da uprava storitve izvaja.

Na podlagi sodobnih trendov se je v upravi začela poudarjati vloga zaposlenih, še posebej vodje, ki s svojim ravnanjem vpliva na podrejene, na potek dela, razvoj in uvajanje sprememb v organizaciji. Spreminjajoče se okolje javnega sektorja po mnenju Kovačeve (Kovač 2000, 297–281, podobno Farnham in Horton 1996, 315) ustvarja zahteve po zmanjševanju javne porabe oziroma ekonomičnejšem ravnanju s proračunskimi sredstvi ter po večji kakovosti javnih storitev. Zaradi novega položaja uprave kot nosilca zagotavljanja storitev in ne represivnega organa se je spremenil odnos uprava–uporabnik, povečala so se pričakovanja uporabnikov (na osnovi demografskih, socialnih in ekonomskih sprememb), spremenile so se tudi zahteve samih javnih uslužbencev, saj kompleksnost dela zahteva od njih čedalje večjo strokovno usposobljenost, kar prinaša tudi njihovo večjo avtonomijo pri delu, spreminjanje tradicionalnih vzorcev javnega sektorja pa narekujejo tudi drugi družbeni in tehnični procesi (globalizacija, povezovanje v razne integracije, privatizacija, deregulacija, razvoj informacijske tehnologije).

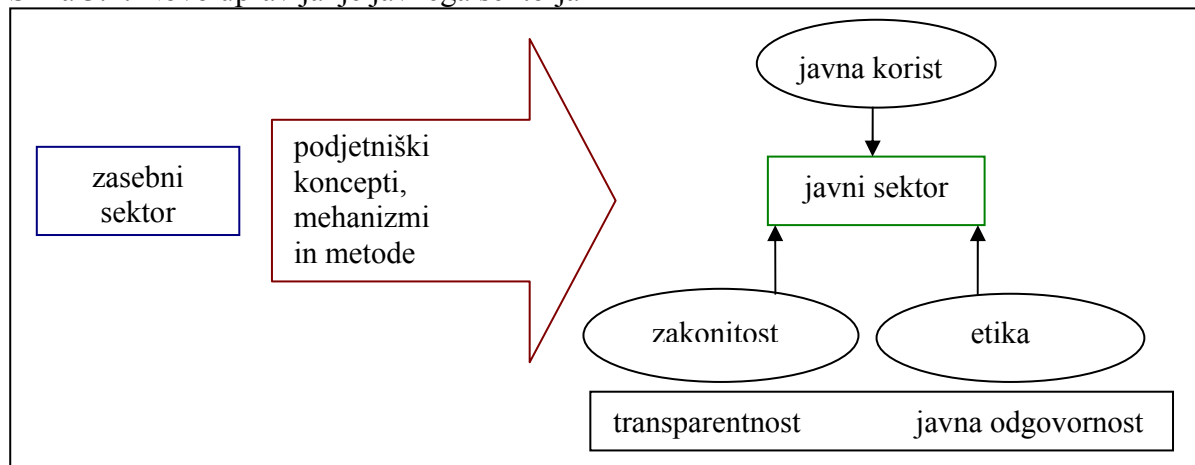
Raziskava delovne skupine za upravljanje človeških virov (Human Resource Working Group – HRWG) med slovenskim predsedovanje EU z naslovom Kompetence vodij za uveljavljanje sprememb v javni upravi je prišla do zanimivih ugotovitev. Po pričakovanjih je raziskava pokazala, da v organih javne uprave tradicionalne in nove kulturne vrednote soobstajajo, obstaja pa med njimi pomembna negativna povezanost. Več ko je v organu oziroma instituciji javne uprave tradicionalnih vrednot (hierarhični nadzor, avtoriteta glede na položaj, neosebno vodenje itd.), manj je v tem organu oziroma instituciji novih kulturnih vrednot (odprtost, transparentnost, avtoriteta vodenja itd.) in nasprotno. Ugotovljeno je bilo, da obstaja pomembna pozitivna povezanost med obstojem tradicionalnih vrednot ter strahom in odporom do sprememb, torej bolj ko organ oziroma institucija temelji na tradicionalnih vrednotah, več je v tem organu oziroma instituciji strahu in odpora do sprememb. Hkrati pa je med novimi kulturnimi vrednotami ter strahom in odporom do sprememb pomembna negativna povezanost. Več ko je značilnosti novih kulturnih vrednot v organu, manj je v njem strahu in odpora do sprememb. (Ramšak Pešec 2009)

Skupno vsem reformam na področju javnega sektorja je prizadevanje za model, ki bo nadomestil klasično, praviloma togo hierarhijo. Kovačeva (podobno Farnham in Horton 1996, 332) vidi kot najprimernejši vzorec upravljanja v upravi niz podjetniških konceptov, tehnik in načel pod skupnim imenom **novo upravljanje javnega sektorja** (angl. New Public Management) oziroma **idejo**

novega javnega menedžmenta. Le-ta naj bi vplival na spreminjanje pojmovanja vodenja v državni upravi ter v upravljanje javnega sektorja uvajal podjetniške koncepte, kot so:

- ločitev politične (strateške) in strokovne (operativne, izvajalske) funkcije (poudarjena je vloga uprave kot nosilca usmerjanja in ne toliko izvajanja javnih storitev),
- opredelitev vizije, poslanstva, ciljev dela, uvedba strateškega menedžmenta,
- usmerjenost k uporabnikom javnih storitev,
- naravnost k rezultatom, uspešnosti in učinkovitosti, merjenje učinkov in vzpostavljanje odgovornosti, ekonomičnost,
- avtonomija, decentralizacija in delegiranje odgovornosti,
- uvajanje konkurenčnosti.

Slika 3.4: Novo upravljanje javnega sektorja



Vir: Kovač 2000, 283

Če je klasični model upravljanja javnega sektorja poudarjal upravo kot organizacijo, zanemarjal pa je posameznika (tako javnega uslužbenca kot uporabnika), potem novo upravljanje javnega sektorja pozornost usmerja na posameznike. Novo upravljanje javnega sektorja ob usmerjenosti k učinkovitosti, konkurenčnosti in avtonomiji poudarja tudi institute zakonitosti dela, etičnih načel in odgovornosti, ki se uresničujejo s transparentnostjo javnega dela. Uspešnost javne uprave namreč lahko s podjetniškimi koncepti dela povečujemo le, če kazalce organizacijske učinkovitosti podredimo spoštovanju načela zakonitosti, pravne varnosti, predvidljivosti in iz njih izpeljanih drugih pravnih načel ter ob upoštevanju klasičnih vrednot javnega sektorja. (Kovač 2000, 282, Žurga 2007, 47)

Tabela 3.2: Klasično in novo upravljanje javnega sektorja

Klasični model javnega upravljanja	Novo upravljanje javnega sektorja
Pravila	Cilji, merjenje uspešnosti
Zakoniti postopki	Učinkovitost dela
Predvidljivost okolja	Prilagoditev okolju
Odgovornost	Usmerjenost k rezultatom
Formalizem (primeri)	Inovativnost
Zakovitost	Uspešnost
Profesionalnost, lojalnost	Zadovoljevanje (p)osebnih interesov
Javni interes, javna kakovost	Dobiček

Vir: (Lane 1995, 195 v Kovač 2000, 282)

Žurga (Žurga 2002, 33–34) ugotavlja tesno povezanost **koncepta poslovne odličnosti** v upravi in koncepta novega javnega menedžmenta. »Usmerjenost k ljudem in usmerjenost k rezultatom sta namreč med osrednjimi elementi novega javnega sektorja.« Pri tem zagovarja uvajanje sprememb po metodi majhnih korakov, saj novosti, ki se uvajajo v poslovanje javnega sektorja, zahtevajo tudi spremembo organizacijske kulture, ki pa se ne zgodi čez noč. Na ta način je pristop uvajanja postopnih sprememb lažje izvedljiv, saj gre za proces, ki ga je potrebno podpreti z ustreznim vodenjem, motiviranjem sodelavcev in ustvarjanjem ugodnega organizacijskega vzdušja. Vendar v okviru koncepta poslovne odličnosti ni pomembna zgolj zadovoljna stranka, temveč tudi zadovoljni zaposleni in doseženi poslovni rezultati. Usmerjenost (tudi) k zaposlenim pomeni povečanje zadovoljstva zaposlenih z lastnim delom in delovnimi rezultati, razširitev delokroga njihovih nalog ter povečanje odgovornosti posameznega izvajalca. Zadovoljstvo zaposlenih se zrcali na odnosu do strank kot tudi na zavedanju izvajalcev, da svoje osebne sposobnosti in interese lahko uresničujejo v skupnih interesih organizacije. Uspešni in zadovoljni zaposleni so pri svojem delu veliko bolj učinkoviti, kar pomeni, da dosegajo boljše poslovne rezultate. To pa je drugi cilj koncepta poslovne odličnosti.

Na področju poslovne odličnosti se pojavljajo različni modeli:

- evropski model odličnosti EFQM,
- model kakovosti CAF (za organizacije v javnem sektorju, razvit v okviru EU),
- standardi in koncepti s prednostno usmeritvijo v razvoj kadrov (npr. SiOK– organizacijska klima, standard Vlagatelji v ljudi),
- sistem finančnih kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti,
- posamezni pristopi razvoja kazalnikov stanja in izboljšav, ki so jih po tujem zgledu uvajala najuspešnejša domača podjetja.

Vendar pa je, ne glede na izbiro modela ali pristopa za dvig učinkovitosti organizacije, na koncu od posameznega vodje odvisno, kakšen bo njegov prispevek k doseganju pričakovanih sprememb, zastavljenih ciljev in kakšna bo usklajenost njegovega ravnanja s postavljeno vizijo in poslanstvom organizacije.

3.3.2 Vodja v javni upravi

Pod vplivom modernizacije javne in državne uprave ter novih predpisov (ZJU in njegovih izvršilnih aktov) se je položaj vodje v državni upravi začel spreminjati tako formalno kot tudi neformalno (Stare in Seljak 2006, 124). Formalno je status vodje definiran v okviru pojma položaj, kot ga določa v 80. členu ZJU: »Položaj je uradniško delovno mesto, na katerem se izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in organizacijo dela v organu. ... Položaj je tudi uradniško delovno mesto, na katerem se izvajajo naloge nadomeščanja in neposredne pomoči uradnikom na položajih generalnega sekretarja in generalnega direktorja v ministrstvu, direktorja organa v sestavi in vladne službe (namestniki).« V državni upravi ločimo naslednje položaje:

- v ministrstvih: generalni direktor, generalni sekretar in vodje organizacijskih enot;
- v organih v sestavi ministrstva: direktor in vodje organizacijskih enot;
- v upravnih enotah: načelnik upravne enote in vodje organizacijskih enot;
- v vladnih službah: direktor in vodje organizacijskih enot.

Neformalni položaj vodij je opredeljen s pojmovanjem vodenja kot funkcije upravnega menedžmenta. Tako se tudi v državni upravi v okviru nalog, ki jih ima vodja, prepletata funkciji menedžmenta in vodenja. Vendar pa je, za razliko od zasebnega sektorja, tu čutiti močan vpliv politike, pri kateri veljajo drugačni principi delovanja kot pri menedžerskem sistemu v zasebnem sektorju. Merilo uspeha v državni upravi ni vedno učinkovitost in racionalizacija dela, ampak predvsem doseganje rezultatov na volitvah oziroma doseganje večine v parlamentu. (Stare in Seljak 2006, 125)

V sistemu javnih uslužbencev je predstojnik določen kot oseba, ki izvršuje pravice in dolžnosti delodajalca, hkrati pa je tudi oseba, ki vodi delo državnega organa. Vodja tako vodi in organizira delo, odloča in daje usmeritve, razvija vizijo organizacije in predvsem s svojim zgledom in dejanji skuša pritegniti sodelavce k uresničevanju ciljev. Kot vodja je predstojnik tudi tisti, ki je prvi odgovoren, če organizacija ne dosega ciljev ali pa s svojim delovanjem povzroča zaplete in težave uporabnikom svojih storitev. (Korade Purg, 2004, 53)

Stare in Seljak (Stare in Seljak 2006, 127) menita, da je pripravljenost vodje na spodbujanje organizacijskih sprememb v veliki meri odvisna od intimnega odnosa vodje do naslednjih dimenzij dela vodje v javni upravi:

- birokratske organiziranosti; gre za odnos do birokratske organiziranosti, spodbujanja oziroma vztrajanja pri njej, ki vpliva na oblikovanje dela, odnosa do sodelavcev in spodbujanja aktivne vloge vodenih pri delu;
- težišča notranje usmerjenosti: intimna odločitev vodje je, ali bo v svojih dejanjih bolj ali manj usmerjen k posamezniku, skupini, nalogi ali situaciji. Posledica usmerjenosti vodje pa v veliki meri vpliva na vodenje in se kaže v njegovem načinu vodenja;
- promoviranja sodelavcev: vodja s svojim položajem prevzema odgovornost za delo delovne skupine v odnosu tako do politike kot javnosti. Javno (ne)priznavanje dosežkov sodelavcev, izpostavljanje sebe in/ali delovne skupine oziroma posameznikov v delovni skupini vpliva na izoblikovanje podobe o vodji ter vpliva na njegovo neformalno moč;
- odnosa do politike: politična nevtralnost vodje zagotavlja strokovnost in enakost do strank in v odnosu do dela;
- pojmovanja javnosti in strank: usmerjenost k stranki je eden najpomembnejših vidikov poslovanja javne uprave (tudi eno izmed ključnih izhodišč novega javnega menedžmenta). V ospredje se postavljata tekmovalnost in spodbujanje večje storilnosti, ki je orientirana na stranko. Stranka je postala partner, ki ocenjuje opravljeno delo oziroma storitev in ne nujno zlo.

ZJU na več mestih navaja pojem vodja in vodenje, pojma menedžment pa ne uporablja. Na tej podlagi bi lahko sklepali, da v upravi govorimo predvsem o vodenju, ne pa o menedžmentu. Vendar pa iz vsebine samega dela vodij v upravi ter deloma tudi iz Priloge V: Vodenje in upravljanje v upravi k Uredbi o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, ki je vsebovala²⁵ Program usposabljanja za najvišje vodilne

²⁵ Z Uredbo o spremembah in dopolnitvah Uredbe o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, Uradni list RS, št. 49/2006, se je 5. odstavek 52. člena Uredbe v drugem stavku spremenil tako, da se sedaj glasi: »Uradnik na položaju iz tega odstavka je dolžan pridobiti ta znanja v najkasneje petnajstih mesecih od imenovanja na položaj v okviru programa, ki ga predpiše minister, pristojen za upravo.« in ne več »... v okviru programa, ki je določen v prilogi V k tej uredbi.« S tem je bila Priloga V– Vodenje in upravljanje v upravi, Program usposabljanja za najvišje vodilne delavce odpravljena. Pred tem pa v Uradnem listu 109/20003 že enkrat nadomeščena v celoti z novo Prilogo V. Ministrstvu za javno upravo na podlagi sklepa Vlade RS, ki ga je le-ta sprejela na seji 15. maja 2008 o skupnih javnih naročilih, ki se nanašajo na izvedbo programov usposabljanja za javne uslužbenke, z javnim razpisom do oktobra 2008 še ni uspelo najti primernega izvajalca programa usposabljanja za najvišje vodilne javne uslužbenke »Vodenje in upravljanje v upravi«.

Novi program usposabljanja za vodje v organih državne uprave temelji na delitvi treh ravni vodij. Prva raven so vodje, ki oblikujejo strategije delovanja področja državne uprave in dejansko strokovno vodijo določeno področje državne uprave (generalni direktorji in generalni sekretarji v ministrstvih, predstojniki organov v sestavi in vladnih služb,

delavce, sledi, da se tudi v upravi pojavljata obe vlogi. Torej menedžment, katerega naloga je usmerjanje drugih k izpolnjevanju dodeljenih nalog, in vodenje, ki poudarja sposobnost vplivanja na tiste, ki naloge opravljajo. Jasno razločevanje med pojmomoma bo tudi v upravi izjemnega pomena, saj bo to osnova za nadaljnji razvoj oziroma uvajanje kompetenčnih modelov v javno upravo.

Za vodje v državni upravi je značilno, da morajo delati za doseganje ciljev, ki so usklajeni s političnimi cilji in cilji udeleženih strani ter so usmerjeni k državljanom oziroma uporabnikom storitev. Delovanje vodje v državni upravi je omejeno tudi z njegovimi pooblastili. Vendar mora vodja kljub tem omejitvam ves čas svojega delovanja ustrezno pozornost nameniti organiziranju upravnega procesa, ravnanju s človeškimi viri, spremljanju razvoja organizacijsko-tehničnih sredstev, načrtovanju finančnih sredstev ter sodelovanju z drugimi subjekti tako znotraj organizacije kot tudi s strankami in javnostmi. Vsekakor pa v teoriji prevladuje stališče, da na pridobivanje položaja vodje in opravljanja njegovih nalog pomembneje vplivajo situacijski dejavniki, ne gre pa zanemariti niti vpliva osebnosti. Če so za pridobivanje položaja vodij bolj pomembni situacijski dejavniki, so na drugi strani za funkcioniranje skupine in opravljanje njenih nalog pomembne vedenjske značilnosti vodij. Načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, usmerjanje, kontroliranje in ocenjevanje dela zaposlenih, zagotavljanje pogojev za delo, sprejemanje odločitev, predstavljanje organizacije, motiviranje zaposlenih ter preprečevanje in posredovanje ko pride do konflikta, so aktivnosti oziroma področja dela, kjer so v primerjavi z ostalimi člani skupin, vodje bolj angažirani. (Sakanovič in Mayer 2006, 254–255).

Iz navedenega je razvidno, da je vodenje v državni upravi močno povezano z organizacijskim razvojem uprave. Prizadevanja za doseg ciljev reforme javne uprave se kažejo predvsem z dajanjem večjega pomena področju ravnanja z ljudmi, saj je uspeh reforme tesno povezan z aktivnostmi, s katerimi vodja spodbuja razvoj okolja, v katerem deluje. Heraty in Morely (Heraty in Morely 1998, 663 v Stare in Seljak 2006, 126) verjameta, da je poglobljena razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami v zaposlenih in njihovem načinu dela. Za izvajanje in uvajanje sprememb pa morajo vsi sodelujoči imeti poleg znanj s svojih strokovnih področij tudi paleto drugih znanj in sposobnosti, od organizacijskih do vodstvenih. V ospredje tako prihajajo kompetence.

načelniki upravnih enot), na drugi ravni so vodje, ki skrbijo za izvajanje strategije in predpisov v organizacijski enoti organa državne uprave (vodje notranjih organizacijskih enot v organu državne uprave), na tretji ravni pa so vodje, ki v konkretni organizacijski obliki skrbijo za operativno uresničevanje ciljev in strategije ter izvajanje predpisov (vodje operativnih notranjih organizacijskih enot, vodje izmen oziroma operativni vodje). (Ramšak Pešec 2008)

4 KOMPETENCE

4.1 OPREDELITEV POJMA KOMPETENC

Ljudje smo si različni. Na določenih področjih so eni uspešnejši od drugih. Avtorji so z raziskavami dokazali, da obstajajo pomembne razlike med posamezniki, ki dosegajo nadpovprečne delovne rezultate, in tistimi s povprečnimi ali celo podpovprečnimi. Najpomembnejša pa je bila ugotovitev, da teh razlik ni mogoče pojasniti zgolj s količino in kakovostjo znanj. Nadpovprečna delovna uspešnost naj ne bi bila odvisna samo od znanj, temveč predvsem od posameznikovih osebnostnih značilnosti, motivacije in vztrajnosti. Prav te značilnosti, na podlagi katerih lahko posameznik razvije tako organizacijsko vedenje, ki vodi k doseganju nadpovprečnih delovnih učinkov, so poimenovali kompetenca²⁶.

Kompetence spremljajo delodajalce že od nekdaj, vendar so se imenovale drugače, npr. znanje, veščine in sposobnosti. Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo kompetenca²⁷ definira kot obseg, mero odločanja, določeno navadno z zakonom, pristojnost, pooblastilo. Tudi v dnevnem pogovoru in predvsem v pravnem jeziku se običajno enači ali prevaja kot pristojnost. Vendar pa se pojem kompetenc v strokovni terminologiji uporablja drugače: obsega vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti posameznika, da uspešno, učinkovito in v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno nalogo, opravi delo ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Sestavina ali strukturo kompetenc predstavljajo znanje, sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti, vedenjske oblike, vrednote, samopodoba in motivacija. Pri tem gre za ravnanje, ki ga je mogoče opazovati, ocenjevati in meriti njegovo učinkovitost.

Ob definiranju pojma kompetence pa je potrebno še dodati, da je opredelitev skoraj toliko, kolikor je avtorjev, ki se s tem področjem ukvarjajo.

²⁶ angl. competency, nem. Kompetenz

²⁷ Besedo kompetent definira SSKJ kot: 1. nanašajoč se na kompetenco; pristojen, pooblaščen in 2. ki temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican.

Zanimanje za pojem kompetentnosti je sprožil David McClelland, ko je leta 1973 objavil znameniti članek *Testing for Competence rather than for »intelligence«*²⁸ (Boyatzis 1989) in s tem opozoril, da je pri preverjanju sposobnosti posameznika bolj koristno, če testiramo njegovo primernost za konkretne naloge potencialnega delovnega mesta (njegovo kompetenčnost) kot pa testiranje njegove inteligentnosti. Odmaknil se je namreč od do tedaj tradicionalnega pogleda, da so za uspešno delo posameznika potrebne le spretnosti, znanje in veščine, ki jih posameznik razvije z učenjem, ampak tudi njegove osebne značilnosti npr. njegova spretnost, intuitivnost, vztrajnost in motiviranost. McClelland se je zavedal, da je ugotavljanje teh značilnosti zelo težavno. Ne le, da jih lahko ugotavljamo le pri neposrednem delu, pokažejo se le pri nekaterih aktivnostih, pri drugih pa ne, vse skupaj pa je zelo odvisno tudi od trenutne razpoloženiosti posameznika. V članku je avtor oblikoval tudi prvi kompetenčni model.

Uporabo kompetenc je še pospešila knjiga *The Competent Manager* avtorja Richarda E. Boyatzisa (1982), ki razširi opredelitev kompetence in jo definira »kot notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni konstitutivni deli pa so: motivacija, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika« (Mayer in drugi 2005, 784). S tako definicijo se večina poznavalcev strinja še danes. Boyatzis nadalje razlikuje med:

- zahtevanimi kompetencami: so elementi oziroma naloge delovnega mesta, ki jih mora posameznik kompetentno izvrševati in
- dejanskimi kompetencami: so značilnosti posameznika, ki mu to kompetentnost omogočajo.

Takšno razumevanje kompetence opozarja, da same kompetence ni možno neposredno opredeliti, opisati in analizirati, temveč lahko to storimo šele na podlagi posameznikovega vedenja. To pomeni, da je vedenje posledica njegovih kompetenc. Razumevanje navedenega razmišljanja pa tudi potrjuje tezo, da na uspešnost dela vplivajo tako znanje, sposobnosti in veščine posameznika kot izkušnje v konkretnih okoliščinah. (Stare 2005, 15)

Podobno kot Boyatzis tudi Lucia in Lepsinger (Lucia in Lepsinger 1999, 7) kompetence opredelita kot prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Gre za povezane vrste znanja, sposobnosti, veščin in stališč, ki pretežno vplivajo na delo posameznika, ki so povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju in ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde ter izboljšamo z usposabljanjem in razvojem.

²⁸ V tem članku je McClelland oblikoval tudi prvi kompetenčni model.

Slika 4.5: Kompetenčna piramida



Vir: Lucia in Lepsinger 1999, 7

Mayer (Mayer in drugi 2005, 784) opredeli kompetenco kot ravnanje, s katerim posameznik lahko učinkovito opravi določeno delo. Temelji na ustreznem telesnem, socialnem, duševnem, osebnostnem in duhovnem potencialu, interesih, znanju, veščinah, vrednotah, prepričanjih in se kaže predvsem v zmožnosti optimalne izrabe notranjih in zunanjih virov, ki so na voljo.

Kohont (Kohont 2005, 33) meni, da kompetenca ni le sposobnost uporabe (praktičnega) znanja ali posebno znanje: znanje o uporabi znanja, temveč je več kot to. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. Svetlik, Mayer, Zadel in drugi strokovnjaki poudarjajo, da posameznik lahko veliko zna, vendar tega znanja ne zna uporabiti v praksi za reševanje problemov, ker ni razvil ustreznih veščin. Pri kompetencah pa gre ravno za uporabo znanja v praksi oziroma za zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih in nepredvidljivih situacijah.

Gruban (Gruban 2005) vidi kompetence kot odgovor na vprašanja, kaj mora posameznik obvladati, česa mora biti več, kakšne spretnosti mora imeti, kako se mora vesti ipd., da bi določeno nalogo dobro opravil oziroma da bi dosegel postavljene standarde.

Večina avtorjev torej s pojmom kompetence želi zajeti vse, kar neposredno ali posredno vpliva na visoko delovno storilnost posameznika.

4.2 RAZVRŠČANJE KOMPETENC

Ne obstaja splošno sprejeta definicija kompetenc niti njihova enotna delitev. Vendar je, ne glede na razlike v pristopu k definiciji in različne delitve kompetenc, treba pri tem imeti pred očmi tri ključne elemente:

- kompetenco lahko preučujemo samo v okviru določenega dela ali delovne vloge posameznika v kontekstu določene, specifične organizacije, v kateri se to delo opravlja (odvisna je od konkretne delovne naloge, udeležbe drugih sodelavcev, situacijskih zahtev in zahtev okolja);
- kompetenca je pozitivno povezana z večjo uspešnostjo;
- kompetenco je mogoče opisati skozi specifično obnašanje, ki ga lahko opazimo pri opravljanju nekega dela.

Nekateri avtorji razlikujejo tudi med pojmom kompetence in kompetentnost (Stare in Seljak 2006, 132). Kompetentnost nato večina avtorjev deli v dve kategoriji:

- kompetentnost, ki temelji na vedenju (**vedenjske kompetence**): zajemajo osebne karakteristike/lastnosti, ki prispevajo k učinkoviti delovni izvedbi, in
- kompetentnost, ki temelji na delu (**delovne kompetence**): zajemajo specifične spretnosti in sposobnosti, pri delu omogočajo, da bo dosežek v skladu s specifičnimi standardi.

Kohont (Kohont 2005, 36) kompetence loči po ravneh in po dimenzijah. Po ravneh jih lahko razdelimo na:

- **splošne, ključne, temeljne ali generične** (angl. core, kay): so tisti minimalni pogoji, ki posamezniku omogočajo opravljanje katerega koli dela (npr. bralna in številčna pismenost), vendar so brez vrednosti, če posameznik ne razvije specifičnih kompetenc;
- **delovno specifične** (angl. role specific): so potrebne, da posameznik uspešno opravi določeno delo oziroma delovno nalogo. Predstavljajo tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta. Kažejo na uspešnost posameznika v določeni vlogi. Skupne so pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, zato so na drugem delovnem mestu lahko nepomembne;
- **organizacijsko specifične**: so izvedene iz poslanstva, vrednot, strategije organizacije in so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi. Kažejo, kako uspešen je posameznik v organizaciji kot celoti.

Po dimenzijah pa na:

- **pričakovane kompetence:** so kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba (ključne kompetence) ali kompetence, ki jih za uspešno izpolnjevanje vlog in opravljanja nalog od posameznika pričakuje organizacija (organizacijske ali delovno specifične kompetence);
- **dejanske kompetence:** so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno delovanje v družbi in v organizaciji, v kateri je zaposlen (lahko jih opišemo in merimo);
- **stopnjevalne ali razlikovalne kompetence:** so opisi ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji. Raven kompetentnosti omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki. Z njimi se definira, v čem so vedenjske razlike med povprečnimi in zelo uspešnimi izvajalci;
- **opisane kompetence:** zajemajo ubesedeno opredelitev kompetenc v okviru organizacijske kulture, torej vrednost in standarde opravljanja dela v organizaciji.

Delovno kompetenco po Staretu (Stare 2005, 15) nadalje sestavljajo:

- **strokovna kompetenca**, ki se nanaša na poklicno izobrazbo, znanje in sposobnosti zaposlenega. Zajema poznavanje metod dela, ki so zaposlenemu v pomoč pri opravljanju dela. Strokovno kompetenco je moč izboljšati z izobraževanjem, ki vključuje razvoj poklicnih spretnosti in znanja. Gre za klasično poklicno usposabljanje;
- **socialna kompetenca** se kaže na področju verbalne in neverbalne komunikacije, sposobnosti delovanja v skupini, reševanja konfliktov, vodenja, komuniciranja v tujih jezikih, multinacionalnega menedžmenta (sposobnost delovanja v različnih kulturah) itd. Področje razvoja socialne kompetence zajema metode, ki spodbujajo komunikacije in kooperativnost (seminarji s področja komuniciranja, kakovosti, letni pogovor z zaposlenim). Cilj je izboljšanje interaktivnih procesov zaposlenih pri reševanju in izvajanju njihovih delovnih nalog;
- **osebnostna kompetenca** se nanaša na sposobnost odkritega ter pozitivno naravnane pristopa do sodelavcev in ključnih partnerjev ter sodelovanja z njimi, na samostojno in odgovorno oblikovanje delovnih ciljev, potek dela, identificiranje lastnih prednosti in deficitov, konstruktivno sprejemanje kritike, odkrivanje novega, kritičnosti do starega, odgovornost za lastna dejanja in pripravljenost za integracijo lastne osebnosti. V kategorijo razvoja osebnostnih kompetenc spadajo vsi ukrepi, ki spodbujajo in razvijajo sposobnost lastnega zaznavanja in refleksije (razvoj osebnosti) ter obdelujejo motivacijske in emocionalne vidike razvoja človeških virov (vrednote v organizaciji, organizacijska kultura).

Ena od zanimivejših razdelitev kompetence deli v štiri kategorije (Sušanj 2003):

- **intelektualne** (strateška perspektiva, analiza in presoja, planiranje in organiziranje),
- **medosebne** (upravljanje z ljudmi, prepričljivost, asertivnost²⁹ in odločnost, medosebna občutljivost, govorno komuniciranje),
- **adaptibilnost** (prilagodljivost in sposobnost, da si nekdo hitro opomore) in
- **usmerjenost na rezultat** (energija in iniciativnosti, motiviranost za dosežek, občutek za posel/podjetništvo).

Gruban (Gruban 2004b) pozna:

- **temeljne/bazične kompetence** (angl. threshold), med katere uvršča bistvene karakteristike (običajno znanje in osnovne veščine), ki jih morajo imeti vsi izvajalci na določenem delovnem področju, da dosežejo minimalno učinkovitost. V okviru teh skupnih kompetenc se nadpovprečni in povprečni izvajalci ne razlikujejo;
- **razlikovalne kompetence** (angl. differentiating) so tisti faktorji, ki razlikujejo najboljše od povprečnežev npr. ambicioznejše postavljanje ciljev od standardnih zahtev organizacije.

Po področjih avtorji ločijo kompetence na:

- **metodološke kompetence** sposobnost ustrezne uporabe strokovnega znanja in oblikovanje procesov za reševanje problemov (upravljanje s časom, komuniciranje, odločanje, analiziranje, reševanje problemov, uporaba prave rešitve v konkretnem primeru),
- **socialne kompetence** se nanaša na spretnost pri delu z ljudmi (karizma, prepričljivost, uravnavanje konfliktov, pozitiven odnos do sebe),
- **strokovne kompetence** se nanašajo na poklicno izobrazbo, sposobnosti in znanje, (vključuje t. i. **učne kompetence** – znati se učiti, odgovornost za samoizpopolnjevanje),
- **osebno kompetenco** (ki vključuje tudi t. i. **vodenjske kompetence** (vodenje ljudi in procesov) in **stališčne – vrednostne kompetence** (uveljavljanje vrednot) se nanaša na sposobnost odkritega ter pozitivno naravnane pristopa do sodelavcev in ključnih partnerjev ter sodelovanja z njimi, na samostojno in odgovorno oblikovanje delovnih ciljev ter potek del, ugotavljanje lastnih prednosti in pomanjkljivosti, konstruktivno sprejemanje kritike, ustvarjalnost odkrivanja novega in kritičnosti do starega ter odgovornost za lastna dejanja.

Obstaja tudi delitev na vidne – nevidne kompetence:

²⁹ Beseda asertivnost etimološko izvira iz latinske besede asserere, kar pomeni trditi. Angleži uporabljajo izraz assertive, kar pomeni trdilen, jasno izrečen, oblasten, samozavesten, nepopustljiv.

- **vidne ali opazne kompetence**, ki jih je razmeroma enostavno možno razvijati z izobraževanjem in urjenjem (znanje, veščine, spretnosti) ter
- **nevidne ali skrite kompetence**, ki pa jih je težje razvijati z izobraževanjem, zato je enostavneje izbirati "prave ljudi na prava mesta" (lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja).

4.3 MODELI KOMPETENC

S pojmom kompetenc se v teoriji in praksi povezuje tudi model kompetenc. Sam pojem se zasledi v dveh pomenih:

- **ožji vidik modela kompetenc ali generični model kompetenc**: ki sestoji iz množice delovno specifičnih kompetenc, ki so skupne posameznim vlogam, poklicnim skupinam ipd. in predstavljajo le del potrebnih in želenih kompetenc, ki naj bi jih posamezna skupina imela in sicer brez vpetosti v neko konkretno organizacijo ali družbo. Generične modele kompetenc ponavadi imenujemo tiste modele kompetenc, ki jih je mogoče kupiti na trgu. So preverjeni, zato jih nekateri avtorji preprosto imenujejo tudi preverjeni modeli kompetenc (npr. Lucia in Leipsinger v Volk Rožič 2008, 42). Volk Rožičeva (Volk Rožič 2008, 42) jih definira kot nabore določenih in preverjenih delovno specifičnih kompetenc, ki so potrebne za uspešno delovanje posameznika na določenem področju oziroma vlogi v organizaciji ali skupini organizacij. Vendar je potrebno generičen model, če ga želimo uporabiti v organizaciji, prilagoditi njenim specifičnim potrebam.
- **širši vidik modela kompetenc**: obsegajo vse potrebne in želene kompetence v posamezni organizaciji ali skupini organizacij – pokrivajo več kot le zgolj delovno specifične kompetence.

Razvoj modela kompetenc je kompleksen proces, a na koncu daje odgovor na vprašanje »kam« (cilj organizacije) in »kako« (pot do cilja). Mora biti enostaven oziroma takšen, da ga lahko prilagajamo spremembam, ki nastajajo v zunanjem in notranjem okolju organizacije in da vodi organizacijo k ciljem, ki si jih je zastavila. Razlogov za uvajanje modelov kompetenc v organizacije je veliko. Kohont in Svetlik (Kohont 2005 in Svetlik 2005, 52–53) naštevata naslednje razloge za uvajanje modela kompetenc v organizacijo:

- omogoča pojasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge: zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje;

- omogoča, da se standardi, ki jih vsi razumejo, uporabijo na vseh nivojih upravljanja s človeškimi viri v organizaciji,
- organizaciji omogoča promocijo njenih ciljev in vrednot,
- omogoča zaposlitev najboljših posameznikov,
- pripomore k izboljšanju delovanja organizacije.

Kompetenčni model poleg vsega omenjenega omogoča učinkovitejšo izrabo sredstev, ki jih podjetja namenjajo izobraževanju, usposabljanju, pridobivanju znanja, saj vlagajo v razvoj tistih kompetenc zaposlenih, kjer se kaže trenutna potreba organizacije. S tem organizacija razvija kompetence tam, kjer meni, da bo njihov razvoj najbolj prispeval k doseganju zastavljenih ciljev.

Majcnova (Majcen 2004) pa poudarja, da so kompetenčni modeli v organizaciji dejansko osnova za razvoj kadrov, obenem pa je kompetenčni profil družbe namenjen tudi boljši kakovosti sistema vodenja. Ob tem dodaja, da je razlika med kompetentnostjo za posamezno delovno mesto in kompetentnostjo konkretnega sodelavca na obravnavanem delovnem mestu izhodišče za osebni razvoj tega konkretnega zaposlenega.

Modeli kompetenc opisujejo posebno kombinacijo znanja, sposobnosti in karakteristik, potrebnih za uspešno delovanje v določeni vlogi v organizaciji, ki se uporablja kot orodje na področju človeških virov za selekcijo, usposabljanje, ocenjevanje in napredovanje (Lucia in Leipsinger, 1999, 5).

Gruban (Gruban 2004c) meni, da so modeli kompetenc sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje, kako to lahko uresničijo (potrebna vedenja), na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali presegli zastavljene standarde delovne uspešnosti. Modeli kompetenc obsegajo poleg potrebnih znanj, veščin in spretnosti še opredelitev vrednot, motivov, prepričanj, lastnosti in osebnostnih karakteristik, ki prispevajo k učinkovitemu in uspešnemu delu. Zahtevane kompetence tudi integralno upoštevajo organizacijske strategije, cilje, vrednote, značilnosti organizacijske kulture in standarde kakovosti in odličnosti, ki se odlikavajo v vedenju posameznikov in skupin. Zamisel povezuje poslovne strategije s sposobnostmi ljudi za njihovo uresničenje.

Veliko organizacij si že same ali s pomočjo zunanjih svetovalcev oblikujejo kompetenčne modele po svojih usmeritvah. Za uvedbo modela kompetenc v organizacijsko prakso so na voljo različni pristopi in metode. Nekatere organizacije se odločijo za uvedbo enostavnih modelov, ki vsebujejo

samo generične kompetence, druge le-te nadgradijo z delovno specifičnimi kompetencami, tretje vključijo tudi panožne kompetence itd. Organizacije lahko oblikujejo kompetence za vse vloge, ki jih imajo posamezniki v organizaciji, ali samo za določene ključne ali tipične skupine zaposlenih, recimo za vodje. Odločitev je odvisna od vzroka, ki je botroval odločitvi za uvedbo kompetenc. Modeli kompetenc dopuščajo jasnejša merila delovne uspešnosti, pravičnejše in objektivno nagrajevanje in, kar je najpomembnejše, določajo prave prioritete pri vodenju zaposlenih. Stroški in porabljen čas za tak model so običajno višji na začetku, iztržek pa je velik in traja. Na splošno velja, da modeli vzamejo več časa za jasno definiranje pričakovanj, kar pa se na dolgi rok obrestuje (Volk Rožič 2008, 28). Kompetence je namreč potrebno uskladiti z organizacijskim poslanstvom, vrednotami in ključnim strategijami in upoštevati, da se model kompetenc razlikuje od tradicionalnih prijemov ravnanja s človeški viri. Tradicionalni prijemi izhajajo iz analize dela, na podlagi katere se organizacija pozneje odloči o tem, kakšne značilnosti mora imeti izvajalec, da bi lahko čim bolje opravljal delo, za katero je določen. Model kompetenc pa ubira nasprotno pot: v izhodišče postavlja že zaposlene posameznike, ki so na delovnih mestih nadpovprečno uspešni in s tem postavlja na glavo star kadrovski credo – pravega človeka na pravo delovno mesto (Mayer 2005, 784). Klasično delovno mesto na ta način izgublja svojo relativno nespremenljivost, zato se Mayerju zdi ustrežnejši termin **organizacijska vloga**, ki pomeni, da primarno ne izhajamo več iz zahtevnosti dela, marveč iz kompetentnosti delavca (ko ugotovimo, katere kompetence ima posameznik, mu lahko organizacijsko vlogo prilagodimo). Model kompetenc torej temelji na analizi organizacijskega vedenja že zaposlenih posameznikov, njihovega vedenja in osebnostnih značilnosti, ki posamezniku omogočajo nadpovprečno uspešnost pri opravljanju določenega dela. Šele analiza posameznikovega organizacijskega vedenja (na razvitost kompetence pri posamezniku lahko sklepamo le na podlagi njegovega konkretnega ravnanja in doseženih rezultatov) pokaže, katere osebnostne značilnosti omogočajo posamezniku, da je nadpovprečno uspešen. Razlika je torej v tem, da je tradicionalni prijem usmerjen v analizo dela, kompetenčni pa v analizo dejanskega organizacijskega vedenja delavca (Tomažič 2001).

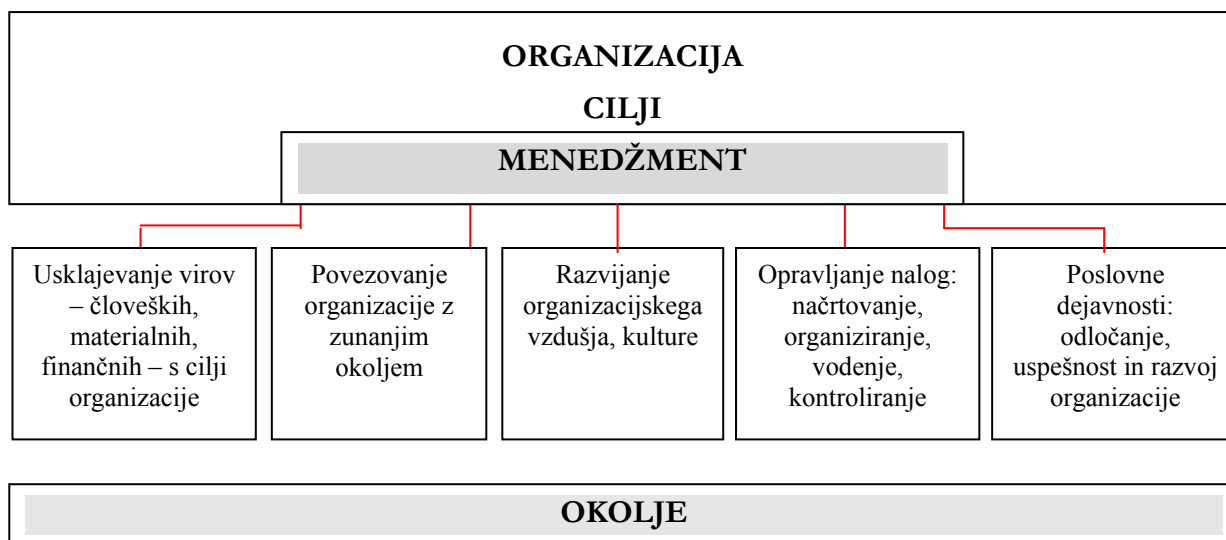
Za oblikovanje uporabnih modelov kompetenc v organizacijah je pomembno, da posamezen model oziroma profil že od začetka oblikujemo s konkretno vlogo oziroma namenom v mislih in ga na ta način prilagodimo dejanskim potrebam organizacije (Lucia in Leipsinger 1999, 8–9). Pri izgradnji modelov kompetenc je važno, da vemo, katere kompetence so pomembne za določeno delo in katera vedenja imajo najbolj neposreden vpliv na izvedbo dela ter da model kompetenc odraža sedanje in prihodnje potrebe organizacije. Razvoj kompetenc je namenjen boljšemu delovanju organizacije in delovanju posameznikov, razvoj kompetenc posameznikov pa mora biti povezan z razvojem kompetenc organizacije (Žurga 2003, 19 in 2006, 11).

Bistveni razlog za uporabo kompetenčnega modela je, po mnenju Mayerja (Mayer in drugi 2005, 784), možnost vplivanja na vedenje posameznika, saj pri kompetencah niso v ospredju le za delo potrebna znanja, marveč specifična vedenja. Res je sicer, da se pri oblikovanju kompetenčnih modelov ocenjevalci in pripravljalci modelov v večini primerov osredotočijo le na tiste kompetence, ki so nujno potrebne, da se aktivnost učinkovito izvede, zanemarijo pa procesni vidik dela. S tem določijo le (ne)ustreznost posameznika za določeno organizacijsko vlogo v celoti ne pa tudi za posamezno opravilo, vendar je v marsikateri organizaciji že razmišljanje, ki presega klasičen koncept sistemizacije in ozke opredeljenost delovnih mest, velik napredek v smeri učinkovitega upravljanja s človeškimi viri.

4.4 MENEDŽERSKE KOMPETENCE

Menedžerske kompetence opredeljujejo zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri vodenju, oblikovanju sistema in doseganju ciljev. Menedžerski poklic zahteva drugačne kompetence, torej znanje, veščine, vrednote, prepričanja in hotenja, kot se zahtevajo za strokovnjake, ki opravljajo ozko specializirano delo.

Slika 4.6: Dejavnosti menedžmenta v organizaciji – sodobni menedžment in zaposleni



Vir: Možina 2003

Boyatzisovo delo »The competent manager« je menedžerske kompetence zelo približalo širši javnosti. Pod vplivom njegovega dela se je v ZDA in v anglosaških državah oblikoval koncept

generičnih kompetenc menedžerjev, obenem pa so uporabnost kompetenc prepoznali tudi na področju upravljanja človeških virov.

Tudi na področju menedžerskih kompetenc najdemo različne opredelitve in razdelitve, ki poudarjajo nekatere splošne in nekatere specifične kompetence za uspešno vodenje. New (Kohont 2005, 41) predlaga, da menedžerske kompetence razdelimo glede na položaj menedžerja v organizacijski hierarhiji in glede na njegove izkušnje. Menedžerji na različnih ravneh organizacije se namreč razlikujejo po znanju, izkušnjah, širini pogledov na organizacijo in organizacijsko okolje ipd. Vse to vpliva na kompetence, ki jih imajo. V organizaciji je zato smiselno primerjati podobne menedžerske pozicije in tako identificirati najboljše posameznike, saj je na posameznih nivojih oziroma na posameznih funkcijah pomembnost posameznih kompetenc lahko različna.

Veliko teorij se je izoblikovalo na temo opredelitve novega kompetenčnega profila³⁰ ali modela menedžerjev, ki bi presegal tradicionalne zahteve po izobrazbi in izkušnjah in jih dopolnil s takimi veščinami in spretnostmi (kompetencami), ki bi menedžerjem zagotavljale sposobnost prenosa znanj in veščin v vsakodnevno prakso. Mnenja strokovnjakov so si različna: ali je pri menedžerskih kompetencah res potrebno in neizogibno ugotavljati kompetence vsakokrat za vsako organizacijo ali situacijo posebej ali pa je možno opredeliti kar t. i. generične menedžerske kompetence, ki veljajo širše za vse menedžerske profile delovnih mest. (Gruban 2004b) Profesor organizacijskega vedenja na London Business School, John Hunt, ugotavlja, da so menedžerske kompetence razmeroma stabilne in primerljive med različnimi organizacijami in panogami. Naštel je 11 takšnih kompetenc:

- iskanje informacij,
- razvoj konceptov,
- konceptualna prilagodljivost,
- medosebno raziskovanje,
- upravljanje medosebnih odnosov in interakcij,
- razvojna naravnost,
- vplivanje,
- samozaupanje,
- javno nastopanje,
- proaktivna naravnost in samoiniciativa,
- rezultatna naravnost.

³⁰ Kompetenčni profil je vnaprej izdelan natančen opis zelenih veščin, osebnostnih lastnosti in znanj, ki jih vodja mora imeti.

Z manjšimi odstopanji podobne kompetence našteva Spencer v generičnem modelu kompetenc vodij (L. Spencer v Gruban 2007):

- sposobnost vplivanja,
- rezultatna naravnost,
- timsko delo in sodelovanje,
- analitičnost,
- iniciativnost,
- razvoj zaposlenih,
- samozaupanje,
- odločnost,
- iskanje informacij,
- vodenje tima,
- konceptualno razmišljanje,
- funkcionalna usposobljenost (vstopna kompetenca) in
- ustvarjanje odnosov s sodelavci (vstopna kompetenca).

Za ugotavljanje menedžerskih kompetenc lahko uporabimo že uveljavljen model, ki ga sestavljajo kompetence prvega reda, kot so: določanje ciljev, razvijanje odgovornosti, upoštevanje strank, upravljanje uspešnosti, delovna klima, sodelovanje, znanje in razvoj. Kompetence prvega reda vključujejo različno število kompetenc drugega reda. Nabor predstavljenih kompetenc se pogosto razvrsti v kolesu³¹ menedžerskih kompetenc, ki se lahko spremeni glede na potrebe organizacije oziroma glede na nivo, funkcijo in panogo, kjer se kompetence merijo.

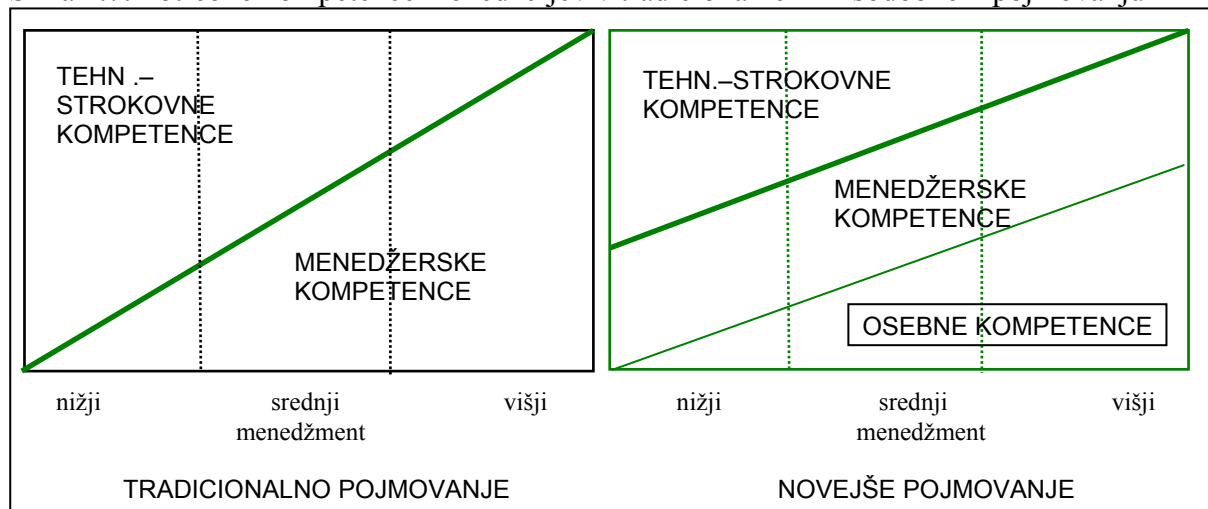
Sušanj (Sušanj 2003) predlaga razdelitev menedžerskih kompetenc, ki je nastala iz prakse, je empirično preverjena in poudarja prioritete kompetence managerjev v Sloveniji pa tudi v regiji. Podrobno je prikazana v knjigi "Manager – prvi med enakimi" in lahko služi kot dobra osnova za definiranje in delitev menedžerskih kompetenc. Po tej klasifikaciji se vodstvene kompetence delijo v štiri kategorije, ki pa vse že vključujejo kompetenco za obvladovanje sprememb:

- strateške kompetence (vizionarstvo, ciljna usmerjenost, strateška orientacija, odločanje),
- organizacijske kompetence (organiziranost, upravljanje s kadri, delegiranje),
- operativne kompetence (komuniciranje, motiviranje, pogajanje, vodenje in graditev tima) in

³¹ Kolo kompetenc povzema vse kompetence, ki so jih v neki organizaciji identificirali kot pomembne za razvoj.

- osebne kompetence (etičnost, karizma, odprtost nazorov).

Slika 4.7: Potrebne kompetence menedžerjev v tradicionalnem in sodobnem pojmovanju

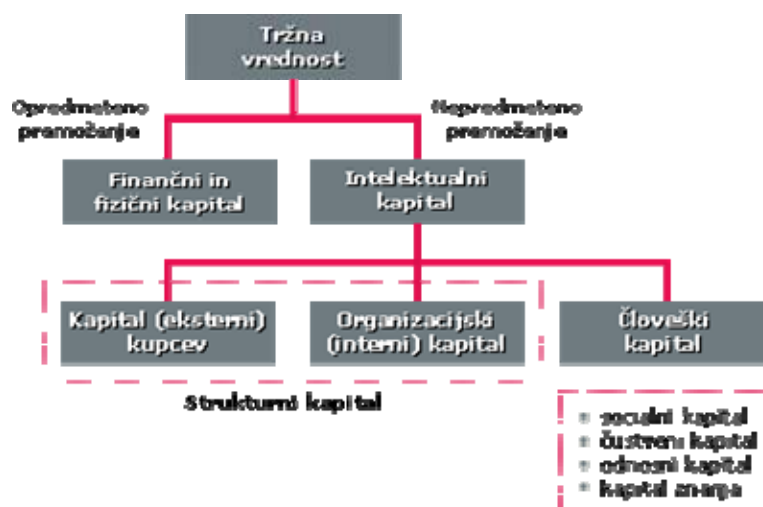


Vir: <http://www.doba.si/visoka/portal/ppt%20-%20dr.%20zdenko%20medve%C5%A1.ppt#266,4>

4.4.1 Menedžment kompetenc

Menedžment se za doseg konkurenčne prednosti lahko posluži različnih vrst strategij. Ena izmed teorij (Barney in Wright 1998 v Volk Rožič 2007, 47) poudarja, da lahko trije osnovni viri zagotovijo konkurenčno prednost: fizični kapital (npr. oprema, finance), organizacijski kapital (npr. organizacijska struktura, planiranje, kontroling, koordinacija in sistemi upravljanja človeških virov) in človeški kapital (npr. spretnost, presoja in inteligenca zaposlenih). V tej perspektivi je kolektivno učenje menedžerjev (in tudi nementedžerjev) o tem, kako koordinirati znanje in veščine zaposlenih in kako integrirati različne informacijske tehnologije, strateško premoženje, ki ga tekmeci težko posnemajo (Bretton 1999 v Volk Rožič 2007, 47). Za menedžerje je namreč izziv, kako ravnati, da bi zaposleni čim več pripomogli k poslovnemu uspehu organizacije. Odgovor je nedvomno v kompetentnosti. Kompetenten je posameznik z ustreznimi kompetencami, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela in nalog, za katere je odgovoren. Nekompetentni pa morajo, da bi jim zaupali določeno delo, nekatere svoje kompetence najprej izboljšati, razviti ali pridobiti nove.

Slika 4.8: Tržna vrednost organizacije



Vir. Scandia v Prenovljen kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov, dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/strategija-upravljanja-ck/>

Prvi korak sistematičnega ravnanja s kompetentnostjo zaposlenih je po mnenju Majcnove (Majcen 2008) ugotavljanje ključnih kompetenc za delo – oblikovanje modela kompetenc. Ko se pripravlja model (katalog) kompetenc, se je potrebno osredotočiti na kompetence, ki naj bi jih imeli posamezni izvajalci, da bi lahko uspešno opravljali delo, za katerega so odgovorni, in dosegali ciljne rezultate. Z modelom kompetenc se določi, kakšne kadre potrebuje organizacija, kakšne kompetence naj bi imeli zaposleni, da bi bili zmožni dosegati načrtovane cilje (ključne kompetence za delo). Gre v bistvu za skladišče podatkov (bodisi v papirni bodisi v računalniški obliki) o tem, katere kompetence so potrebne na posameznih delovnih mestih in področjih, za vrste dela ali predvidene strateške naloge, da bi se lahko dosegali cilji. Oblikovanje modela kompetenc (in vzdrževanje oziroma tekoče vnašanje nastalih sprememb) se skupaj z njegovo uporabo povezuje v management kompetenc. O managementu kompetenc lahko govorimo šele, ko zagotovimo, da se bo model kompetenc po oblikovanju tudi uporabljal: v kadrovske namene in z namenom, da bi bili uspešni pri doseganju ciljev.

Prepričljiv razlog za preklon v organizacijo na osnovi kompetenc je izboljšanje organizacijskih nivojev izvedbe in oblikovanja konkurenčne prednosti. Zmožnost in motivacija zaposlenih je bistvena za doseganje izboljšane delovanja, kadar hkrati podpira tudi smer razvoja organizacije. Vsekakor pa je potrebno po mnenju Volk Rožičeve (Volk Rožič 2007, 49) biti v organizacijah, ki temeljijo na kompetencah, pozoren na identifikacijo in razvoj individualnih kompetenc, prav tako na personalne in organizacijske kompetence, ki se uporabljajo kot izhodišče za procese na področju

upravljanja človeških virov. Vendar to ne pomeni, da strategija na osnovi kompetenc ostaja vedno enaka. Kompetence ne morejo biti stabilne, ampak se morajo spreminjati, saj se poslovni procesi stalno razvijajo in spreminjajo. Zato ima tudi podjetje, ki obravnava menedžment kompetenc kot stalen proces (če je sistematično voden in nenehen proces, v katerem se ciklično obnavljajo in razvijajo vsi njegovi sestavni deli), od njega dolgoročno korist. To pomeni, da mora zagotoviti redno vzdrževanje modela kompetenc.

Razvoj kompetenc pomeni spreminjanje, izboljševanje kompetentnosti zaposlenih. Gre za prilagajanje kadrovskega potenciala zahtevam delovnega procesa oziroma zmanjševanje razlik med potrebnimi »ključnimi kompetencami za delo« in kompetencami, ki jih delavci dejansko imajo (kompetencami delavcev). Razvoj kompetenc mora potekati od ugotavljanja dejanskih kompetenc pri zaposlenih, načrtovanja usposabljanja in drugih načinov pridobivanja novega znanja, sposobnosti, spretnosti in navad, do njihovega pridobivanja in utrjevanja (šolanje, treningi, delavnice, delo pod mentorstvom, »coaching«, pridobivanje praktičnega znanja, samoučenje, vedenjski »feedback« itd.). Rezultat tega je osebni razvoj zaposlenih (če gledamo posameznike) oziroma razvoj kadrov (če gledamo organizacijo kot celoto).

Management kompetenc je tako povezanost oblikovanja modela kompetenc na eni strani in njegove uporabe na drugi strani. Model se uporablja kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev, pri čemer imajo pomembno vlogo vodje. Management kompetenc pomeni upravljanje kompetentnosti zaposlenih – posameznikov pa tudi podjetja v celoti in posameznih organizacijskih enot. Njegovo delovanje učinkuje na sisteme, kot so izobraževanje in usposabljanje, mentorstvo, plače, napredovanje, kariera, zagotavljanje nasledstev, ravnanje s ključnimi in perspektivnimi kadri ter ravnanje s talenti (Majcen 2008).

5 KOMPETENČNI MODEL VODENJA V DRŽAVNI UPRAVI

Področje kompetenc dobiva nove in večje razsežnosti. Njihova uporabnost se je iz konteksta dela razširila tudi na druga področja človeškega delovanja (npr. izobraževanje, usposabljanje), v zadnjem obdobju pa postaja zanimiva tudi za upravo. Uveljavlja se procesni vidik delovanja organizacij in bolj »mehke«³² organizacijske komponente, ki se nanašajo na zaposlene in njihove značilnosti, stališča, vzgibe delovanja, na organizacijsko kulturo itd. Vedno bolj se uveljavlja tudi prepričanje, da brez organizacijske kulture ne moremo razumeti dinamike razvoja in spreminjanja organizacije (Žurga 2003, 5). Raziskave so pokazale, da modeli, ki temeljijo na kompetencah, daleč zanesljiveje opravičujejo visoke naložbe v usposabljanja in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju zaposlenih, hitreje premoščajo vrzeli v znanjih in veščinah, bolje komunicirajo vedenja. Predvsem pa povezujejo kadrovske funkcije med seboj ter te prvine nadalje povezujejo s strategijo, poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije, kar vse skupaj omogoča rast organizacije. (Gruban 2004a)

Carneiro (Carneiro 1999 v Žurga 2003, 9) opredeli naslednje kompetence vlad:

- **Strateške vloge**, ki jih izvajajo nacionalne vlade, preko centralnih enot politike in sodelujočih agencij. Vključujejo naloge strateškega planiranja, oblikovanja politik, priprave zakonov, socialna pogajanja, izvedbeno regulativo, financiranje (s poudarkom na pravičnosti), evalvacijo, nadzor in spremljanje. Ključne kompetence in zmogljivosti, potrebne za uresničitev tega nabora funkcij, vključujejo usmerjenost v prihodnost, sposobnost učenja, socialno kooperativnost in zmožnost mrežnega delovanja.
- **Menedžerske vloge** vključujejo principe dobrega menedžmenta, kjer se odgovornosti prelivajo navzdol, preko različnih ravni odgovornosti: postavljanje ciljev, vzpostavljanje pristojnosti, procesiranje informacij, upravljanje portfelejev zagotavljanja sredstev, motiviranje zaposlenih, spremljanje delovne izvedbe in poročanje o njej ter razvoju ljudi. Izmed ključnih zahtevanih kompetenc in zmogljivosti je treba poudariti: socialno

³² Obstajata dve verziji upravljanja s človeškimi viri: »Trda«, za katero je značilno, da obravnava človeške vire enako kot ostale produkcijske faktorje na racionalen način, pri čemer je poudarek na upravljanju, in »mehka«, ki obravnava zaposlene kot vrednostno premoženje kot vir konkurenčne prednosti. Zaposleni, ki so obravnavani kot proaktivni in ne kot pasivni vložek v produkcijskem procesu, so zmožni razvoja, vredni zaupanja in sodelovanja.

kooperativnost, mrežno delovanje, normativno razmišljanje, izvajanje prilagoditev in organizacijske kompetence.

- **Izvršilne naloge** predstavljajo naloge, ki se navadno izvajajo na točkah, kjer poteka zagotavljanje storitev – znotraj izvedbenih institucij in/ali uprave. Vključujejo: spremljanje porabe, postavljanje normativov in zagotavljanje strinjanja z njimi, upravljanje s finančnim sredstvi, odnose z lokalnimi strankami in nosilci interesov, osnovno ugotavljanje potreb in zbiranje podatkov, vsakodnevno vodenje institucij, spremljanje rezultatov in poročanje o njih. Na tej ravni so ključne organizacijske, metodološke in strokovno-tehnične zmogljivosti.

Stare in Seljak (Stare in Seljak 2006, 138) opozarjata, da mora uvajanje kompetenc v državno upravo upoštevati posebnosti slovenske javne uprave, saj modele ni mogoče nekritično prenašati v vsako okolje. Prenos izoblikovanih rešitev bi lahko pomenil nevarnost zanemarjanja lastnih prednosti, ki pa jih tudi v slovenski upravi ni malo.

Mnenja o tem, ali v slovenski javni upravi že obstaja postopek oblikovanja kompetenc, so različna: od tega, da kompetenčnega modela še ni pa do navedb, da je kompetence že mogoče zaznati v različnih predpisih. Virant (Virant 2003, 20) trdi, da ZJU v 178. členu, ko govori o »standardih strokovne usposobljenosti, merilih za izbiro in metodah preverjanja usposobljenosti« za izbiro uradnikov na položajih (generalnih direktorjev, generalnih sekretarjev, predstojnikov organov v sestavi ministrstev, predstojnikov vladnih služb in načelnikov upravnih enot) pravzaprav govori o kompetencah. Na ta način lahko Uradniški svet oblikuje zaželeni profil uradnika na položaju v državni upravi oziroma menedžerja v državni upravi, saj lahko določi, kakšno znanje, veščine in sposobnosti vodenja in upravljanja bodo zahtevali od kandidatov v izbirnem postopku. Pri tem Uradniški svet razlikuje:

- skupne standarde za posamezne kategorije uradnikov na položaju in
- dodatne standarde za posamezne organe oziroma službe, za katere poteka natečaj za izbiro.

Bagonova (Bagon 2003, 13) navaja, da so kompetence, predvsem splošne in skupne, že oblikovane v ZJU in določilih, ki izhajajo iz ZJU, in sicer:

- **Splošne kompetence** so določene v skupnih načelih sistema javnih uslužbencev in v kodeksu, na delovnem področju pa jih natančneje opredeljujeta ZJU (v 111. členu) in Zakon o plačah v javnem sektorju (v 17. členu). Uspešen, dober uradnik oziroma uslužbenec je tisti, ki daje dobre rezultate, je samostojen, ustvarjalen in natančen,

zanesljiv pri opravljanju dela, kakovostno sodeluje in organizira delo in ima še druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Te druge sposobnosti so skupne in posebne in jih moramo seveda poznati.

- **Skupne kompetence** dobivajo svojo obliko v postavljanju zahtev za imenovanje v naziv, zahtev po opravljenem posebnem programu usposabljanja za javne uslužbence na vodstvenih položajih. To so vsebine, za katere ZJU v 103. členu pravi, da jih določi vlada. ZJU zahteva od Uradniškega sveta³³, da določi standarde strokovne usposobljenosti, merila za izbiro in metode preverjanja usposobljenosti za najvišje uradniške položaje. Poleg teh splošnih kriterijev usposobljenosti bodo, odvisno od posameznega delovnega mesta in dela organa, ki ga bo vodil uradnik na položaju, določene tudi posebne usposobljenosti.
- **Posebne kompetence** so torej vezane na konkretno delo, naloge posameznega uslužbenca, njegovo vlogo, njegove odgovornosti.

Nadaljuje, da so posebne usposobljenosti opredeljene z opisom delovnega mesta in položajem v sistemizaciji delovnih mest, delno pa bodo določene s pogodbo o zaposlitvi (53. člen ZJU določa, da so v pogodbi o zaposlitvi opredeljeni podatki o vrsti dela – delovno mesto oziroma položaj, na katerem bo javni uslužbenec opravljal delo – in podatki o vrsti dela s kratkim opisom dela).

V javni upravi Bagonova (Bagon 2009, 13) razlikuje še **skupne** kompetence, ki veljajo za celotno organizacijo, **generične**, ki veljajo za nekatere poklicne skupine ali tipe dela (npr. vodenje), in **specifične** kompetence, ki so ključne za uspešno opravljanje nekega dela.

Skupne kompetence v javni upravi izhajajo iz poslanstva in vizije sodobne javne uprave. Oba izražata klasične vrednote, kakršne so zakonitost, zagotavljanje pravne varnosti, politična nevtralnost, odprtost in usmerjenost k uporabniku (državljan s svojimi državljanskimi pravicami) ter vrednote novodobnega učinkovitostno naravnane upravljanja države, ki poudarja učinkovitost, gospodarnost, kakovost in strokovno suverenost. Te so jedrnato povzete v merilih ocenjevanja delovne uspešnosti javnih uslužbencev, v zakonskih določilih, uredbah in kolektivni pogodbi za javni sektor.

Generične kompetence izhajajo iz posebnosti nekega poklica, lahko so zapisane v kodeksu ravnanja za posamezno skupino (carinike, policiste, diplomate, vodje ipd.). Pri vsakem konkretnem delu se opazi odsev klasičnih vrednot javne uprave in vrednot, značilnih za nek poklic ali skupino.

³³ Uradniški svet (2. odst. 174. člena ZJU) med drugim skrbi za izvajanje izbire uradnikov na položajih iz četrtega odstavka 60. člena tega zakona.

Način, kako so kompetence urejene v javnem sektorju, pa po mnenju Stareta in Seljaka (Stare in Seljak 2006, 140) ni sistemsko opredeljen, ampak prepuščen dobri volji in znanju posameznika.

Vendar se je na osnovi teoretičnih in praktičnih spoznanj, predvsem pa zavedanja o pomenu vodenja za uspešnost posodobitve javne uprave, v okviru raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2006–2013« pričela raziskava področja vodenja v javni upravi. Stare (Stare 2005) si je skupaj s projektno skupino³⁴ zastavil dve izhodiščni vprašanji:

- kako sposobnosti vodje vplivajo na uspešnost vodenja in
- kako preverjati uspešnost vodenja.

Povezavo med obema vprašanjema je skupina našla v kompetenčnem modelu vodenja. Kompetenčni model vodenja je po Staretovem mnenju le vmesni člen med ugotavljanjem sposobnosti za vodenje in uspešnostjo vodenja. Prav uspešnost vodenja pa je najpomembnejši dejavnik uspešnosti posodabljanja javne uprave.

V tem obsežnem projektu Kompetenčni model vodenja v javni upravi (septembra 2007 je bil projekt predstavljen javnosti) so člani projektne skupine na podlagi vzorcev organizacijskega vodenja iz domače in tuje teorije in praktičnih izkušenj v prvi fazi oblikovali 470 postavk, ki so opisovale dobrega vodjo v državni upravi. Vprašalnik s petstopenjsko lestvico je nato izpolnilo 130 vodij (pilotna skupina) iz različnih področij. Njihovi odgovori so bili obdelani s faktorsko statistično analizo, na podlagi katere je bilo izločenih 119 trditev in oblikovan nov vprašalnik. Po vnovični statistični analizi je bil oblikovan seznam sedmih najpomembnejših dejavnikov oziroma kompetenc, ki so bile uglasene s slovensko javno upravo, pri katerih pa je bilo opredeljenih več dimenzij.

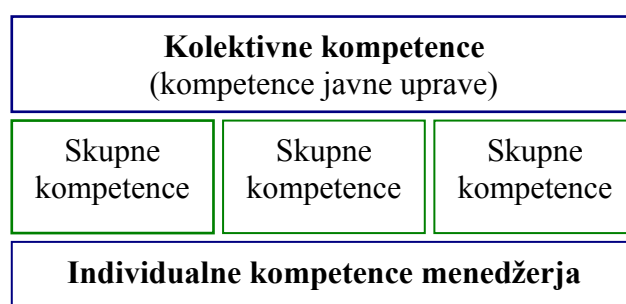
Poleg identifikacije sedmih najpomembnejših kompetenc je bila določena še pomembnost posamezne kompetence na določeni ravni vodenja. Za vse tri ravni vodenja (mandatni vodje, vodje sektorjev in služb ter vodje oddelkov in referatov) so sicer bile zaznane in pomembne iste kompetence, vendar pa se izraženost posameznih kompetenc po ravneh vodenja precej razlikuje.

³⁴ Naslov in trajanje projekta: Določitev kompetenc zaposlenih v javni upravi; 1.10.2006–30.9.2007; odgovorni vodja projekta: dr. Janez Stare, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo; člani projektne skupine: Andrej Frančeškin, Pragma, d.o.o.; mag. Tatjana Kozjek, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo; dr. Janez Mayer, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede; mag. Nina Tomaževič, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo; Egon Tomažič, Pragma d.o.o.

Kot najpomembnejša kompetenca na najvišji ravni so se izkazale realizatorske sposobnosti, torej da je vodja sposoben uresničiti zastavljene cilje. Ustvarjalnost ter sposobnost mreženja sta veliko pomembnejši na najvišji ravni, medtem ko je na najnižji ravni, ki je najpogosteje v stiku s strankami, zelo poudarjen pomen kompetence organizacijsko razpoloženje.

Na ta način je državna uprava dobila metodo za določitev standarda dobrega vodje. Na podlagi vprašalnika se lahko ugotavlja, kakšen je vodstveni potencial kandidata, na katerih področjih je dober in kje so potrebne izboljšave. S tem orodjem se lahko po mnenju avtorjev postavijo temelji za načrtovanje izobraževanja in usposabljanja za celotno organizacijo.

Slika 5.9: Menedžerske kompetence v hierarhiji organizacije



Vir: povzeto po Stare 2005

5.1 KOMPETENČNI MODEL ZA TRI RAVNI VODENJA

Kompetenčni model vodenja je v raziskavi opredeljen kot sistem ključnih kompetenc, oblikovan na osnovi proučevanja ključnih indikatorjev učinkovitega vodenja vodij. Ugotovljeno je bilo, da imajo za vodenje posamezne kompetence različen in spremenljiv pomen, odvisno od konkretne delovne naloge, udeležbe sodelavcev, trenutnih zahtev in zahtev okolja. Za morebitne deficite, ki se pri tem nakazujejo, pa je v nadaljevanju potrebno poskrbeti z ukrepi na področju razvoja človeških virov.

Kompetenčni model vodenja v državni upravi sestavlja sedem kompetenc (Predlog kompetenčnega modela vodenja v državni upravi, 2007):

- delovna prožnost (izvedba postopkov, komuniciranje, odpornost proti stresu),
- ustvarjalnost (strateško mišljenje, odprtost za novosti, uporaba učinkovitih metod),
- vodenje (odgovornost, animiranje zaposlenih),
- organizacijsko ozračje (medosebni odnosi, poslovanje s strankami),
- organiziranje,

- mreženje in vplivanje,
- realizatorske sposobnosti.

Slika 5.10: Kompetenčni model vodenja v državni upravi



Vir: Stare in drugi 2007, 4

5.1.1 Opisi kompetenc v kompetenčnem modelu vodenja

V Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi je projektna skupina vključila sedem splošnih kompetenc, povezanih z vodenjem v javni upravi in njihovo vsebino opredelila sledeče (Stare in drugi 2007, 5):

Prva kompetenca: DELOVNA PROŽNOST

Značilnost: Hitra prilagoditev in znajdenje v konkretni problemski situaciji. Vključuje obvladovanje področja dela, učinkovito izrabo virov, ki so trenutno na voljo za kakovostno izvedbo storitve, in obvladovanje situacije (odpornost proti stresu).

Pri kompetenci je možno opredeliti tri dimenzije:

- **Izvedba postopkov:** racionalen način izvedbe postopkov, na osnovi strokovnih znanj, verodostojnih podatkov in informacij ter hitrega dojemanja bistva problemov (sporočil).
- **Komuniciranje:** obvladovanje komuniciranja v slovenskem jeziku. Hitro vzpostavljanje skupnega jezika s sodelavci in strankami ter izbor komunikacijskih poti, ki vodijo do soglasja in kakovostne storitve.

- **Odpornost proti stresu:** strpno prenašanje časovnih pritiskov, konfliktnih in stresnih situacij, ki ne vplivajo na smotrno ravnanje. Učinkovito delovanje v obdobjih močnejših delovnih obremenitev.

Druga kompetenca: USTVARJALNOST

Značilnost: Iznajdljivost in prilagodljivost v novi situaciji, preseganje običajnega ravnanja.

Pri kompetenci je možno opredeliti tri dimenzije:

- **Strateško mišljenje:** sposobnost predvidevanja sprememb, dogodkov in posledic odločitev na delovanje državne uprave. Zaznavanje in opozarjanje na priložnosti ter možne ovire na poti do cilja. Sposobnost konceptualnega načrtovanja.
- **Odpornost na stres:** naklonjen odnos do sprememb, tolerantnost do mnenj drugih in interes za stalno racionalizacijo delovnega procesa. Iniciativno reševaje problemov, spodbujanje prenosa dobrih praks v svoje delovno okolje.
- **Uporaba učinkovitih metod:** preseganje rutinske togosti. Prožnost pri izbiranju najbolj učinkovite metode. Spodbujanje projektnega, timskega in interdisciplinarnega dela.

Tretja kompetenca: VODENJE

Značilnost: Vodja na podlagi svoje kompetentnosti, z zanj značilnimi ravnanjem, vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje.

Pri kompetenci je možno opredeliti dve dimenziji:

- **Odgovornost:** sprejemanje odgovornosti v skladu s pooblastili pri odločanju, dogovarjanju in ravnanju. Odločitve so jasne in smiselne, natančno in jasno je tudi poverjanje nalog.
- **Animiranje:** navduševanje sodelavcev za ustvarjalno sodelovanje. Pravično ocenjevanje in nagrajevanje ter vzpostavljanje odnosov s sodelavci, ki spodbujajo in prožijo sproščanje in razvijanje njihovih kompetenc.

Četrta kompetenca: ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE

Značilnost: Kompleks vplivov na počutje, motivacijo in zadovoljstvo sodelavcev in strank.

Pri kompetenci je možno opredeliti dve dimenziji:

- **Medosebni odnosi:** obvladovanje veščin dela in ravnanja s sodelavci. Oblikovanje odnosov, ki vodijo v soodvisnost in vzajemnost. Spoštljivost v odnosu, graditvi dialoga in oblikovanju pozitivnega vzdušja.

- **Poslovanje s strankami:** obvladovanje veččin poslovanja s strankami. Osredotočenost na uspešno zadovoljevanje potreb strank. Vživljanje v zahteve in želje stranke ter vzpostavljanje medsebojnega zaupanja.

Peta kompetenca: ORGANIZIRANJE

Značilnost. Organiziranje učinkovitega dela na osnovi poznavanja organiziranosti in sistem delovanja državne uprave. Hitro, a premišljeno odločanje ter gospodarno ravnanje z vsemi razpoložljivimi viri.

Šesta kompetenca: MREŽENJE IN VPLIVANJE

Značilnost: Vzpostavitev vezi z osebami in omrežji, ki imajo vpliv na ključne odločitve ter črpanje informacij na tej osnovi. Obvladovanje odnosov z javnostmi in mediji ter nastopanje pred občinstvom. Široka razgledanost in sledenje aktualnim novostim.

Sedma kompetenca: REALIZATORSKE SPOSOBNOSTI

Značilnost: Usmerjenost k doseganju ciljev. Zmožnost transformacije strategij v jasne, smiselne (uresničljive) in operativne cilje. Vztrajanje pri premagovanju ovir in zmožnost uveljavljanja lastnih idej.

Vsaka kompetenca je izoblikovana na osnovi opredelitev vedenja vodij. Pri prvih štirih kompetencah so opredeljen tudi prepoznavne dimenzije kompetenc.

Tabela 5.3: Oblikovanje kompetenc v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi

1 OPRAVILNA PROŽNOST	
11	Izvedba postopkov
111	Prizadeva si za verodostojne informacije o zadevi, ki jo obravnava.
112	Ima ustrezno strokovno znanje za delo na svojem področju.
113	Hitro odkrije bistvo problemov in sporočil.
114	Zna izpeljati zapletene postopke.
115	Zahtevnejše postopke zna racionalizirati.
116	Naredi vse, da v okviru pooblastil racionalizira reševanje postopka.
12	Komuniciranje
121	Hitro najde stik s sogovornikom.
122	Obvlada komuniciranje v slovenskem jeziku.
123	S primerno komunikacijo si zna pridobiti somišljenike oziroma podpornike.
13	Odpornost na stres

- 131 Obvladuje delo tudi v obdobjih močnejših delovnih obremenitev.
- 132 Težko ga je »spraviti s tira«.
- 133 Ravna diplomatsko.
- 134 Zna se spopasti s težavnimi situacijami.

2 USTVARJALNOST

21 Strateško mišljenje

- 211 Zna predvideti možne ovire na poti doseganja ciljev.
- 212 Zaznava priložnosti, ki jih drugi še ne opažajo.
- 213 Zna razbrati signale okolja, ki naznanjajo bodoče spremembe.
- 214 Opozarja na probleme, ki jih drugi še ne zaznavajo.
- 215 Predvidi posledice bodoče spremembe na delovanje javne uprave.

22 Odprtost za spremembe

- 221 Konstruktivno izziva spremembe utečenih načinov dela.
- 222 Samoiniciativno išče in predlaga boljše rešitve.
- 223 Pogosto ima nove in uporabne zamisli.
- 224 Spodbuja prenos dobrih praks v svoje delovno okolje.
- 225 Iniciativno rešuje probleme uporabnikov storitev.

23 Uporaba učinkovitih metod

- 231 Spodbuja interdisciplinarno delo.
- 232 Spodbuja projektno delo.
- 233 Sodelavce vključuje v načrtovanje in odločanje.
- 234 Ceni duhovitost.
- 235 Odkriva vrzeli in ovire v predpisih in si prizadeva za njihovo odpravo.

3 VODENJE

31 Odgovornost

- 311 Za svoje odločitve sprejema odgovornost.
- 312 Sprejema jasne in smiselne odločitve.
- 313 Ima jasno vizijo in strategijo organizacijske enote, ki jo vodi.
- 314 V težavnih situacijah ne izgublja zavzetosti.
- 315 Iz velike količine informacij in kompleksnih problemov zna izluščiti ključne elemente.
- 316 Delo in naloge poverja jasno in natančno.

32 Animiranje

- 321 Sodelavcem izreka kritiko na jasen, konstruktiven in nežaljiv način.
- 322 Delovne rezultate sodelavcev ocenjuje pravično, po vnaprej dogovorjenih merilih.
- 323 Sodelavce pohvali za dobro opravljeno delo.
- 324 Sodelavce zna navdušiti za ustvarjalno sodelovanje.
- 325 Opozarja na neprimerno ravnanje.
- 326 Sodelavcem vliva pogum in krepi občutek, da so sposobni opravljati nove naloge.
- 327 Rezultate dela nagradi v skladu z možnostmi.
- 328 Sodelavcem daje zgled prizadevnosti in profesionalnosti.

4 ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE

41 Medsebojni odnosi

- 411 Na sodelavce prenaša svojo pozitivno energijo.
- 412 Razume potrebe in čustva sodelavcev.
- 413 Med sodelavci spodbuja medsebojno pomoč in solidarnost.
- 414 Novim sodelavcem se posebej posveti.
- 415 V kriznih situacijah na sodelavce vpliva pomirjujoče.
- 416 Do sodelavcev je spoštljiv.
- 417 Gradi pozitivno vzdušje in spodbuja odprt dialog s sodelavci.
- 418 S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno.
- 419 Sodelavcem zna razložiti smisel in nujnost uvajanja sprememb.

42 Poslovanje s strankami

- 421 Posluša sogovornika in se potrudi, da ga razume.
- 422 Prilagaja se kulturnim drugačnostim.
- 423 Pozorno prisluhne problemom, potrebam in željam uporabnikov storitev.
- 424 Izraža optimizem.
- 425 Odnos z uporabniki storitev gradi na vzpostavitvi medsebojnega zaupanja.

5 ORGANIZIRANJE

- 501 Poskrbi za urejenost dokumentarnega gradiva.
- 502 Pozna organiziranost in delovanje javne uprave.
- 503 Zna se vživeti v situacijo stranke.
- 504 Analizira storjene napake, da se ne bi ponavljale.
- 505 Na osnovi letnega delovnega načrta izdelava delovne načrte za krajša obdobja.
- 506 Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas).
- 507 Pozna zakonodajo, ki ureja njegovo delovno področje.
- 508 Odloča se hitro, a s premislekom.

6 MREŽENJE IN VPLIVANJE

- 601 Zna lobirati.
- 602 Zna identificirati ključne osebe, ki imajo vpliv na odločanje.
- 603 Sodelavce obremeni glede na njihove zmožnosti.
- 604 Obvladuje odnose z javnostmi in mediji.
- 605 Ima razvejene strokovne vezi, iz katerih črpa informacije.
- 606 Je strokovno široko razgledan in sledi aktualnim novostim.
- 607 Obvlada nastopanje pred občinstvom.

7 REALIZATORSKE SPOSOBNOSTI

- 701 Sebi in sodelavcem postavlja jasne, zahtevne, a uresničljive cilje.
- 702 Vztraja, dokler delo ni pravočasno opravljeno.
- 703 Je vztrajen pri premagovanju ovir.
- 704 Vztraja, dokler delo ni v celoti opravljeno.
- 705 Zna uveljaviti svoje ideje.
- 706 Strateške usmeritve zna »prevesti« v smiselne operativne cilje.

Vir: Stare in drugi 2007, 14

Na podlagi vprašalnika za ugotavljanje doseganja kompetenčnega profila vodenja, ki je bil razdeljen trem nivojem vodij v javni upravi in v katerem so bila vprašanja razporejena po principu naključnih števil, kar se je nato upoštevalo tudi pri ugotavljanju oziroma izračunu profila posameznega vodje, je bil izoblikovan profil zahtevanih kompetenc vodij v državni upravi.

Posamezne kompetence so anketiranci ocenjevali s petstopenjsko ocenjevalno lestvico:

- 1: neznčilna / nepotrebna
- 2: manj značilna / manj potrebna
- 3: značilna / potrebna
- 4: zelo značilna / zelo potrebna
- 5: odločilna

Na podlagi analize je projektna skupina oblikovala kompetenčne profile za vsako od treh ravni vodenja. Vsak nivo vodenja je posamezno kompetenco oziroma njene dimenzije različno visoko ocenil.

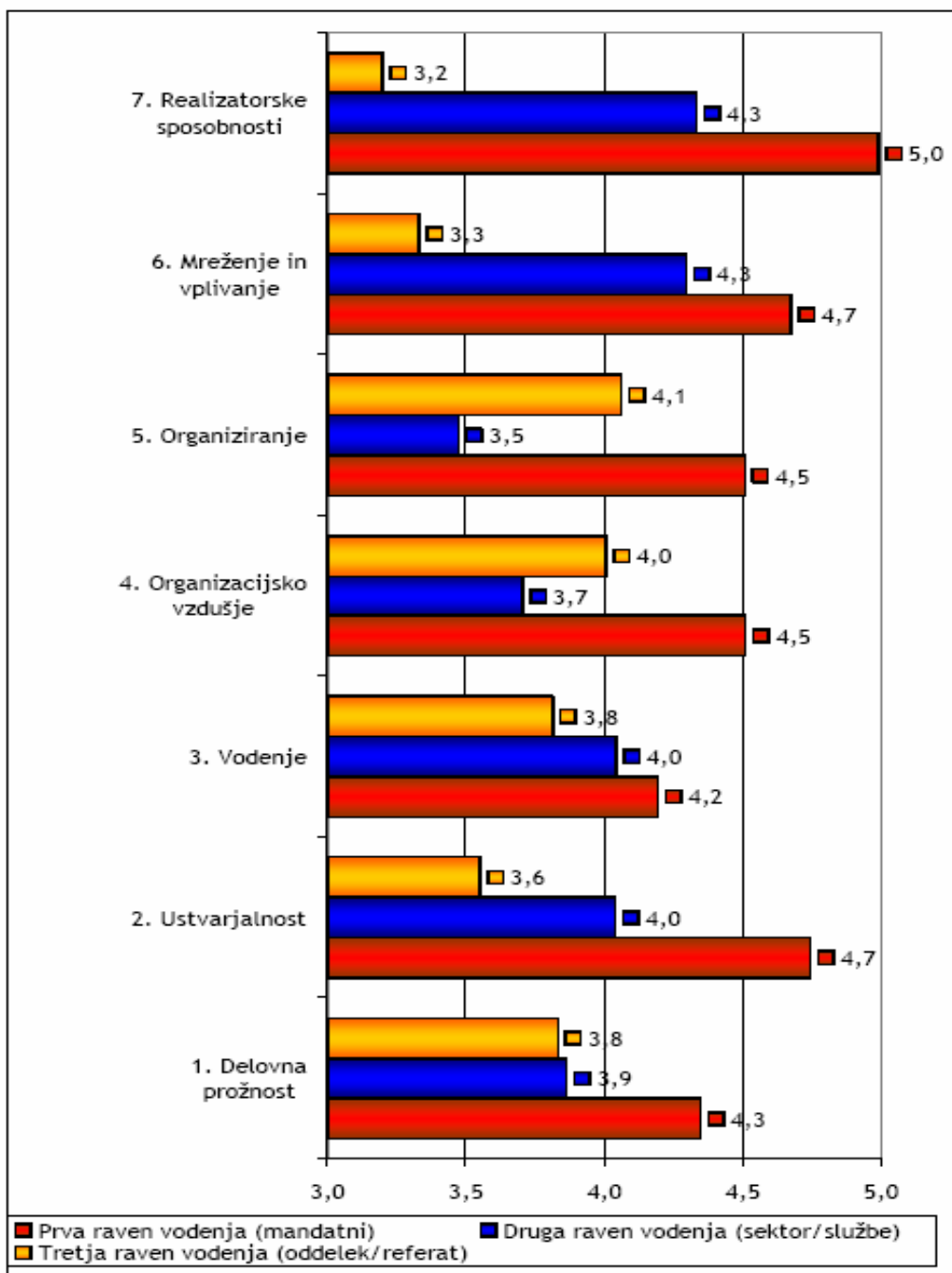
Tabela 5.4: Pregled vrednosti kompetenc in dimenzij kompetenc glede na nivo vodenja

Kompetenca / dimenzija	Prva raven vodenja		Druga raven vodenja		Tretja raven vodenja	
	»Z« vrednost	Norma	»Z« vrednost	Norma	»Z« vrednost	Norma
1 Delovna prožnost	50,98	4,3	49,70	3,9	49,60	3,8
11 Izvedba postopkov	50,42	4,3	49,80	3,9	49,91	3,9
11 Komuniciranje	50,80	4,6	49,80	3,8	49,67	3,7
12 Odpornost na stres	51,72	4,1	49,48	3,9	49,22	3,9
2 Ustvarjalnost	52,04	4,7	50,16	4,0	48,86	3,6
21 Strateško mišljenje	52,25	4,8	50,81	4,3	48,31	3,3
22 Odprtost za spremembe	51,39	4,5	50,42	4,1	49,13	3,7
23 Uporaba učinkovitih metod	52,49	4,9	49,15	3,7	49,12	3,6
3 Vodenje	50,57	4,2	50,17	4,0	49,56	3,8
31 Odgovornost	50,79	4,1	50,91	3,8	48,92	4,1
32 Animiranje	50,35	4,3	49,43	4,3	50,20	3,6
4 Organizacijsko vzdušje	51,42	4,5	49,26	3,7	50,08	4,0
41 Medosebni odnosi	51,36	4,5	49,11	3,6	50,22	4,1
42 Poslovanje s strankami	51,28	4,5	49,16	3,7	49,87	3,9
5 Organiziranje	51,40	4,5	48,65	3,5	50,22	4,1
6 Mreženje in vplivanje	51,85	4,7	50,84	4,3	48,28	3,3
7 Realizatorske sposobnosti	52,70	5,0	50,94	4,3	47,92	3,2

Vir: Stare in drugi 2007, 8

Ocene kompetenc so pri vseh treh nivojih vodij presegle ocene vodenja v modelih, ki na področju državne uprave vključujejo vodenje (npr. CAF, tudi SiOK) (Stare in drugi 2007, 12).

Graf 5.1: Kompetenčni profil vseh treh ravni vodenja



Vir: Stare in drugi 2007, 13

6 RAZISKAVA

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali Kompetenčni model vodenja v javni upravi velja tudi za Carinsko upravo Republike Slovenije (v nadaljevanju CURS) oziroma ugotoviti, katere kompetence so potrebne za uspešno opravljanje dela vodje v carinski službi.

6.1 ORGANIZACIJA CARINSKE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE

Carinska uprava Republike Slovenije je organ v sestavi Ministrstva za finance. Njene naloge ureja in opredeljuje Zakon o carinski službi (Uradni list RS, št. 56/99, 52/02 – ZDU–1, 110/2002–ZGO–1, 57/04, 103/2004 – ZCS–1–upb1 in 113/2005–ZJU–B; v nadaljevanju ZCS), ki določa tudi organizacijo carinske službe, pooblastila, zbiranje, varstvo in zavarovanje podatkov, posebnosti delovnih razmerij in odškodninske odgovornosti, priznanja službe in prekrške. Carinski organi izvajajo naloge v skladu z ZCS in s predpisi Skupnosti, zakoni, ki urejajo obdavčenje in postopek v zvezi z obdavčenjem ter inšpekcijski nadzor in v skladu z drugimi predpisi, za nadzor nad izvajanjem katerih je pristojna služba, ter mednarodnimi pogodbami, ki obvezujejo Republiko Slovenijo.

Temeljne naloge službe so:

- carinski in trošarinski nadzor;
- odmera, obračun in pobiranje uvoznih, izvoznih in drugih dajatev in trošarin;
- inšpekcijski pregledi;
- carinske preiskave;
- kontrola potnikov, blaga in storitev;
- izvajanje ukrepov zunanjetrgovinske in skupne kmetijske politike;
- izvajanje predpisov Evropske skupnosti in mednarodnih pogodb z delovnega področja carinske službe.

V letu 2008 je carinska služba prevzela nekaj novih nalog in dobila naslednje nove pristojnosti:

- Nadzor nad vinjetami: Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o javnih cestah je 1. julija 2008 uvedel nov sistem plačevanja cestnine za uporabo cestninskih cest in cestninskih cestnih objektov. Nadzor nad plačevanjem cestnine je zakon dodelil

pooblaščenim osebam upravljavca cestninskih cest (cestninski nadzorniki DARS), kot nadzorne in prekrškovne organe pa poleg Prometnega inšpektorata RS, delno Policije, določil tudi CURS.

- Nadzor nad izvozom nevarnih kemikalij: V letu 2008 je začela veljati Uredba Evropskega parlamenta in Sveta 689/2008/ES o izvozu in uvozu nevarnih kemikalij. Na podlagi omenjene uredbe so carinski organi neposredno zadolženi za izvajanje nadzora nad izvozom nevarnih kemikalij.
- Nadzor nad uvozom ekoloških izdelkov: Maja 2008 so na podlagi spremembe Zakona o kmetijstvu carinski organi prevzeli izvajanje nadzora pri uvozu ekoloških izdelkov.
- Pobiranje dajatve za onesnaževanje okolja zaradi uporabe hlapnih organskih spojin: 1. januarja 2008 je carinska služba začela pobirati novo okoljsko dajatev za onesnaževanje okolja zaradi uporabe hlapnih organskih spojin. Spojine nastajajo pri uporabi organskih topil v nekaterih barvah, lakih in proizvodih za ličenje vozil ter pri uporabi čistil z vsebnostjo hlapnih organskih spojin.
- Zbiranje podatkov o prometu po prenosnem omrežju: Carinski urad Ljubljana je od aprila 2008 pristojen za zbiranje podatkov o prometu po prenosnem omrežju (cevovodi, plinovodi ali daljnovodi) za celotno območje RS. Zbira podatke o gibanju zemeljskega plina in električne energije.

Slovenska carina je sodobna evropska carinska uprava, katere naloga je, da v enotnem carinskem območju Evropske unije štiti legalne gospodarske tokove ter s preprečevanjem nezakonitega uvoza izdelkov in snovi varuje življenje in zdravje ljudi. Poleg tega skrbi za strokovno podprto in učinkovito sodelovanje s podjetji in državljani v Sloveniji in Evropski uniji. Cilj poslovanja carinske službe je e-carina: elektronsko, torej povsem brezpapirno poslovanje s podjetji.

31. decembra 2008 je bilo v CURS zaposlenih 1750 delavcev.

Tabela 6.5: Število zaposlenih v obdobju 2005–2008

Stanje na dan	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008
Število zaposlenih	1.829	1.788	1.768	1.750

Vir: CURS, Poslovno poročilo Carinske uprave Republike Slovenije za leto 2008, 14

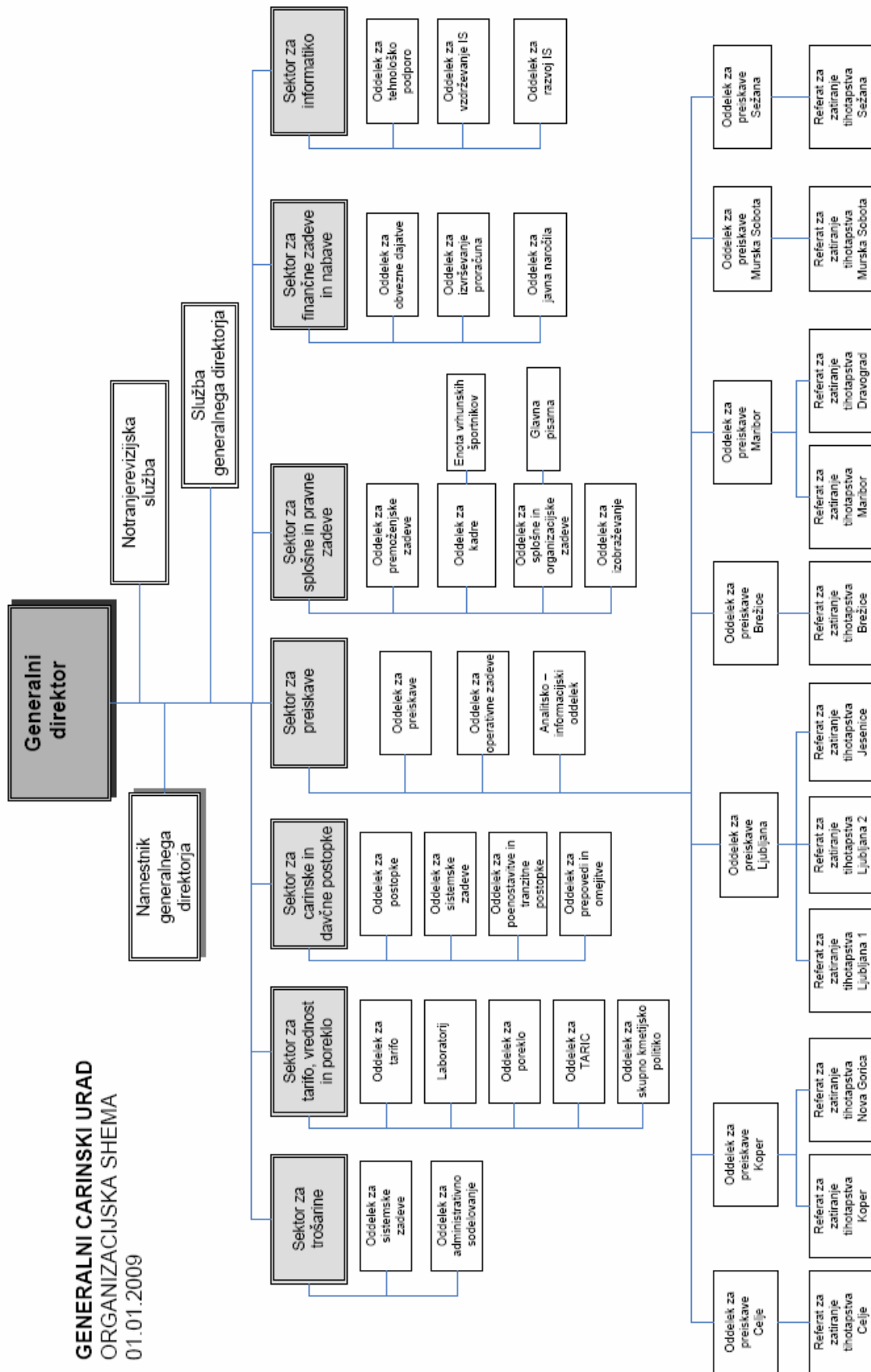
V letu 2008 je CURS vplačala v državni proračun 2.127.692.000 evrov trošarin, davka na dodano vrednost pri uvozu, davkov na mednarodno trgovino in ostalih dajatev, kar predstavlja 24,93 % vseh prihodkov proračuna RS. Obseg pobranih dajatev v primerjavi z letom 2007 se je povečal za

7,7 %, pri čemer je porast po posameznih obsežnejših davkih največji pri davku na dodano vrednost pri uvozu (14 %). Delež porabljenih sredstev za delovanje carinske službe v neto pobranih dajatvah se je v letu 2008 še zmanjševal in znaša 2,93 % (leta 2007: 3,02 %, leta 2006: 3,45 %). Če upoštevamo samo sredstva, ki so bila zagotovljena v okviru proračuna RS in ne pridobljena iz proračuna EU, pa je ta delež še nekoliko manjši, in sicer 2,91 %.

Obseg pobranih davkov na mednarodno trgovino (carine, kmetijske dajatve, izravnalne in protidampinške dajatve), ki jih slovenska carinska služba pobira za evropski proračun kot izvirne prihodke EU in se štejejo za tradicionalna lastna sredstva Skupnosti, je porasel za 9 %. Porast je višji od povprečne rasti ostalih pobranih davkov s strani carinske službe v letu 2008, vendar ni tako drastičen, kot je bil v letu 2007, ko je znašal kar 134 % in je bil rezultat velikega povečanja pridobljenih poslov slovenskih gospodarskih subjektov za uvoz blaga v ostale države članice EU. Ob tem je potrebno poudariti, da se od pobranih oziroma točneje knjigovodsko evidentiranih dajatev iz tega naslova v proračunu države članice zadrži 25 % pobranih dajatev za pokrivanje stroškov pobiranja, 75 % pa se preko državnega proračuna RS vplača v proračun Skupnosti. Ta znesek, vplačan v proračun Skupnosti, je bil v letu 2008 89.944.000 evrov. (Vir: Poslovno poročilo CURS za leto 2008)

CURS sestavljajo carinski organi, ki so: Generalni carinski urad (v nadaljevanju GCU), carinski uradi (v nadaljevanju CU) kot območne organizacijske enote uprave, ustanovljene za posamezno območje, in izpostave kot notranje organizacijske enote CU. CU se ustanovljajo v gospodarskih in prometnih središčih, kadar to narekujejo obseg, struktura ter tok zunanjetrgovinske menjave blaga in storitev, potniški promet s tretjimi državami, proizvodnja in promet s trošarinskimi izdelki ter druge upravičene ekonomske potrebe. CU ustanavlja, združuje in ukinja vlada. Z aktom o ustanovitvi določi tudi njihovo krajevno pristojnost. CU imajo kot svoje notranje organizacijske enote izpostave. Izpostave ustanavlja, združuje in ukinja vlada. Z aktom o ustanovitvi določi tudi delovno področje izpostave.

Slika 6.11: Organizacijska shema Generalnega carinskega urada



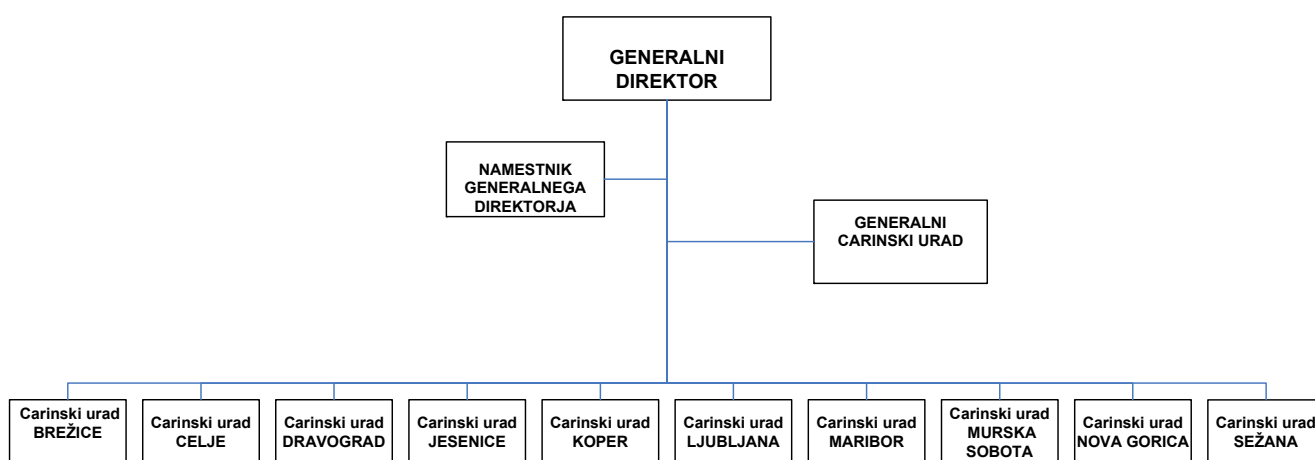
Vir: http://www.carina.gov.si/fileadmin/curs.gov.si/internet/O_carini/GCU_09.pdf (januar 2009)

GCU vodi generalni direktor. V njem deluje sedem strokovnih sektorjev: Sektor za splošne in pravne zadeve, Sektor za finančne zadeve in nabave, Sektor za carinske in davčne postopke, Sektor za trošarine, Sektor za preiskovalne zadeve, Sektor za tarifo, vrednost in poreklo ter Sektor za informatiko in dve službi: Služba generalnega direktorja in Notranjerevizijska služba. V GCU je 269 zaposlenih.

Z Uredbo o določitvi carinskih uradov v RS, njihovem sedežu in krajevni pristojnosti (Uradni list RS, št. 45/2004, 96/2005, 120/2005, 66/2006, 31/2008) je Vlada določila 10 CU (Carinski urad Brežice, Carinski urad Celje, Carinski urad Dravograd, Carinski urad Jesenice, Carinski urad Koper, Carinski urad Ljubljana, Carinski urad Maribor, Carinski urad Murska Sobota, Carinski urad Nova Gorica in Carinski urad Sežana) in njihove sedeže ter njihovo krajevno pristojnost.

Slika 6.12: Organizacijska shema Carinske uprave Republike Slovenije

Organizacijska shema Carinske uprave Republike Slovenije



Vir: http://www.carina.gov.si/fileadmin/curs.gov.si/pageuploads/O_nas/Organigrami/Org_CURS.jpg (januar 2009)

Carinski urad Brežice je najmlajši, ustanovljen je bil aprila 2004, tik pred vstopom RS v EU. Vključuje izpostavi Obrežje in ŽP Dobova. V Carinskem uradu Brežice je 174 zaposlenih. Carinski urad Celje ima izpostave Celje, Bistrica ob Sotli in Rogatec. Zaposlenih je 126 delavcev. Carinski urad Dravograd je najmanjši v Sloveniji, vključuje Izpostavo Dravograd in 32 zaposlenih. Carinski urad Jesenice zaposluje 69 uslužbencev. Urad ima Izpostavo Plavški travnik ter Center za TARIC in kvote, ki poleg stalne povezave z Brusljem nudi sprotne in kakovostne informacije podjetjem na

območju celotne države. Na nacionalni ravni skrbi tudi za pobiranje okoljskih dajatev. Carinski urada Koper z 206 zaposlenimi vključuje Izpostave Luka Koper, Piran, Sečovelje, Dragonja in Sočerga. Največ zaposlenih (282) in devet izpostav: Ljubljana, Kranj, Letališče Brnik, Pošta Ljubljana, Jarše, Petrina, Terminal Ljubljana, Novo mesto in Metlika ima Carinski urad Ljubljana. Carinski urad Maribor (204 zaposleni) ima štiri izpostave: Letališče Maribor, Maribor, Gruškovje in Zavrč. Carinski urad Murska Sobota vključuje izpostave Murska Sobota, Središče ob Dravi in Petišovci. V njem je 132 zaposlenih. V Carinskem uradu Nova Gorica so zaposleni 103 uslužbenci. Vključuje Izpostavo Vrtojba in posebna oddelka za tranzit in Intrastat, ki delujeta na nacionalni ravni. Carinski urad Sežana (153 zaposlenih) ima izpostave Terminal Sežana, ŽP Ilirska Bistrica, Jelšane in Starod.

Tabela 6.6: Število zaposlenih v CU in njihova povprečna starost na dan 31. 12. 2008

Organizacijska enota	Število zaposlenih	Povprečna starost
Generalni carinski urad	269	41,6
Carinski urad Celje	126	44,7
Carinski urad Dravograd	32	47,0
Carinski urad Jesenice	69	48,3
Carinski urad Koper	206	43,5
Carinski urad Ljubljana	282	44,3
Carinski urad Maribor	204	45,7
Carinski urad Murska Sobota	132	45,6
Carinski urad Nova Gorica	103	45,7
Carinski urad Sežana	153	45,5
Carinski urad Brežice	174	39,3
SKUPAJ	1.750	44,7

Vir: Poslovno poročilo Carinske uprave Republike Slovenije za leto 2008

Kot notranje organizacijske enote CU v RS je Vlada z Uredbo o določitvi izpostav, kot notranjih organizacijskih enot carinske službe v RS, in njihovem delovnem področju (Uradni list RS, št. 44/2007, 23/2008, 119/2008) ustanovila izpostave. Te se delijo na mejne in blagovne izpostave, nekatere izpostave pa opravljajo še nadzor nad vnosom, iznosom in razpošiljanjem blaga po cevovodih, plinovodih, daljnovodih in vodovodih. Mejna izpostava opravlja carinski nadzor in carinsko kontrolo ter druge predpisane kontrole nad vnosom in iznosom blaga, plačilnih sredstev ter stvari, ki jih osebe nosijo s seboj ali na sebi, preko njej pripadajočega mejnega prehoda ne glede na to, na kakšen način je bilo blago vneseno oziroma izneseno. Blagovna izpostava opravlja carinski nadzor in carinsko kontrolo nad blagom, ki ji je predloženo, in nad blagom, za katero je v dovoljenju, ki ga je izdala carinska služba, določeno, da opravlja nadzor in kontrolo.

Katera izpostava opravlja konkretne naloge, izhaja iz Seznama opravil notranjih organizacijskih enot carinske službe, ki je priloga uredbe. Generalni direktor CURS pa lahko za določeno visoko obdavčeno ali rizično blago ter za blago, ki zahteva posebno kontrolo zaradi zagotovitve javnega reda in miru, varovanja zdravja in življenja ljudi ter varstva okolja, prostora in naravnih dobrin, odredi, da se tako blago carini samo pri določenih izpostavah.

Carinska izpostava je kot notranja organizacijska enota CU relativno avtonomna enota. Vodi jo vodja izpostave, pri tem pa mu pomagajo vodje izmen.

6.2 POSTAVITEV HIPOTEZ

Z raziskavo smo preverjali sledeče hipoteze:

Hipoteza 1: Že izdelan kompetenčni model vodenja v državni upravi je uporaben tudi za carinsko službo.

Hipoteza 2: Obstajajo skupne kompetence za vse vodje v carinski službi.

Hipoteza 3: Zelene kompetence, ki sestavljajo kompetenčni model vodje, se razlikujejo glede na nivo menedžmenta in teritorialno umeščenost delovnega mesta vodje.

Hipoteza 4: Med pomembnostjo posamezne kompetence vodij na GCU in vodij na CU obstajajo statistično pomembne razlike.

6.3 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Za uporabo kompetenc v praksi so v literaturi na voljo različne metodologije. Nekatere izmed njih zajemajo celoten proces, vključno s kompetencami na ravni zaposlenih, druge pa so namenjene izključno strateškemu menedžmentu, za potrebe identifikacije ključnih kompetenc organizacije. Pri prenosu kompetenc v prakso pa je poleg teoretičnih dognanj dobro poznati in upoštevati tudi izkušnje nekaterih praktikov.

Pristopi oziroma metode se med seboj razlikujejo predvsem po pridobivanju podatkov, vsi skupaj pa sledijo temeljnima principoma: kaj oziroma kakšno delo vodi do nadpovprečne delovne izvedbe in kdo so izredno uspešni izvajalci, ne glede na njihovo vlogo (Lucia in Lepsinger 1998, 18). V okviru posameznih metod se podatki pridobivajo s pomočjo različnih tehnik: intervjuji, fokusne skupine, viharjenje možganov, raziskave, opazovanja ali njihovih kombinacij. Modeli, ki se uporabljajo, vključujejo produkte ali procese, delovne obveznosti in odgovornosti ali pa razliko med izredno uspešnimi in povprečnimi posamezniki, vendar nobena od metod ne izkazuje popolne identifikacije kompetenc, temveč le njihov približek.

K procesu identifikacije kompetenc organizacije lahko pristopimo na sledeče načine:

- S pristopom z vrha navzdol (angl. Top Down): analitičen pristop, ki pričinja pri menedžerjih, preostali del zaposlenih je vključen kasneje.
- S pristopom z dna navzgor (angl. Bottom Up): ključne kompetence organizacije se identificirajo preko kompetenc, ki jih imajo zaposleni. Glavni cilj je ugotovitev ključnih kompetenc organizacije.
- Z dualnim pristopom, ki je kombinacija obeh predhodno navedenih.

Naloga je v študijo kompetenc vključila le področje vodenja v carinski službi, saj so vodje ključnega pomena za razvoj organizacije. Hkrati pa je tudi že opravljena raziskava Kompetenčni model vodenja v državni upravi, ki je služila za podlago in kasneje za primerjavo, zajemala samo vodje v državni upravi. V nalogi so tako zajete kompetence, ki so značilne za delovno področje vodij v celotni carinski službi, ne glede na njihov hierarhičen nivo oziroma teritorialno umeščenost v organizacijo. Vključiti smo želeli čim večje število predstavnikov vodij na vseh treh nivojih, ker najbolj poznajo naloge in vloge v tej funkciji.

V prvi fazi je bil kot osnovni vprašalnik za fokusno skupino uporabljen rezultat raziskave Kompetenčni model vodenja v državni upravi (Stare in drugi 2007). Dodanih je bilo še nekaj dodatnih trditvev, ki so jih člani fokusne skupine, tako kot trditve iz že narejene raziskave, ocenjevali z Likertovo petstopenjsko ocenjevalno lestvico. Respondenti so izrazili stopnjo soglašanja ali nesoglašanja s podanimi trditvami po petstopenjski lestvici:

- 1: neznačilna / nepotrebna
- 2: manj značilna / manj potrebna
- 3: značilna / potrebna
- 4: zelo značilna / zelo potrebna
- 5: odločilna / nepogrešljiva.

Fokusna skupina je bila sestavljena iz petih predstavnikov vodij na različnih hierarhičnih in teritorialnih nivojih ter vodje kadrovske službe. Poleg odgovorov na nekatera demografska vprašanja so člani fokusne skupine izoblikovali nabor zelenih kompetenc za profil vodje. Na podlagi pridobljenih podatkov je bila izvršena analiza in razvoj vmesnega kompetenčnega modela.

Nadaljnji proces oblikovanja modela kompetenc se je nadaljeval z ocenjevanjem (enaka lestvica kot pri fokusni skupini) spletnega vprašalnika s strani vseh treh nivojev vodij v carinski službi in njihovih najožjih sodelavcev. To nam je omogočilo, da smo lahko merili intenziteto opazovanih oblik organizacijskega vedenja in izvedli kasnejšo statistično obdelavo. Končna ocena je temeljila na povprečni oceni vodij ter njihovih sodelavcev. Spletno anketo smo izvedli v času med 9. in 24. aprilom 2009, ko smo preko 375 elektronskih naslovov povabili k sodelovanju 207 vodij in 168 sodelavcev. V času dveh tednov se je odzvalo 125 anketirancev, kar je 33 odstotna realizacija vzorca.

6.4 OPIS RAZISKOVALNEGA VZORCA

Carinska služba je izrazito hierarhična organizacija, s številnimi organizacijskimi enotami na različnih nivojih in teritorialno zelo razpršenimi. Organizacijske enote vodijo vodje služb in sektorjev ter direktorji, vodje oddelkov, vodje enot, vodje izpostav, vodje referatov, vodje izmen. Glede na hierarhično organiziranost se carinska služba ne ukvarja samo s sistematično koordinacijo svojih aktivnosti, temveč glede na veliko število vodij na različnih nivojih in lokacijah tudi s koordinacijo vodstvenih aktivnosti svojih vodij.

Stanje zaposlenih na dan 31. decembra 2008: v CURS je bilo zaposlenih 1750 delavcev, od tega 1182 moških (68,1 %) in 558 žensk (31,9 %). Povprečna starost zaposlenih je bila 44,7 leta.

Tabela 6.7: Hierarhična struktura vodij v carinski službi – zasedena delovna mesta

GCU					CU				
			Uprava		Izpostava				
I.	II.		III.	I.	II.		III.		
vodja službe	vodja sektorja	vodja oddelka	vodja oddelka–preiskave	vodja referata–preiskave	direktor	vodja oddelka	vodja službe	vodja izpostave	vodja izmene višji carinik ali carinik
2	7	21	7	7	10	29	6	28	99
9	28		7	10	63			99	

V carinski službi so bili v raziskavo vključeni³⁵ trije nivoji vodij, ki so bili oblikovani glede na dejansko nadrejenost/podrejenost oziroma dejansko hierarhično strukturo, ne pa glede na nazive v aktu o sistemizaciji delovnih mest:

- I. nivo: dve vodji službe in vodje sektorjev na GCU (9) ter 10 direktorjev na CU;
- II. nivo vodij (skupaj 91) vključuje 29 vodij organizacijskih enot na GCU (21 vodij oddelkov in 7 vodij oddelkov za preiskave, ki so teritorialno sicer locirani po CU, hierarhično pa podrejeni vodji sektorja na GCU) ter 63 vodij na desetih carinskih uradih (vodje oddelkov, vodje služb in 28 vodij carinskih izpostav);
- III. nivo: 7 vodij referatov za preiskave na GCU ter 99 vodij izmen po izpostavah na CU.

Devetim vodjem spletni vprašalnik ni bil posredovan, ker nimajo zavedenega elektronskega naslova, tako da je bilo k sodelovanju v raziskavi povabljenih 207 vodij.

Tabela 6.8: Število vodij po posameznih nivojih

	GCU	CU	GCU+CU
I. nivo	9	10	19
II. nivo	28	63	91
III. nivo	7	99	106
skupaj	44	172	216

Najpomembnejša naloga prvega, najvišjega nivoja je oblikovanje strategije, poslanstva, vizije, politike, organizacijske kulture in vrednot organizacije. Drugi nivo (srednji menedžment) je predvsem zadolžen za koordiniranje različnih aktivnosti med uslužbenci in organizacijskimi enotami. So relativno samostojni, a odgovarjajo svojim nadrejenim. Skrbijo za uresničevanje največjega deleža ciljev organizacije. Tretji, najnižji nivo pa se ukvarja z izvedbo nalog na

³⁵ Vključeni so vodje, ki so bili marca 2009 vneseni v interni imenik elektronskih naslovov carinske službe.

operativni ravni posamezne enote. Je odgovoren za neposredno izvedbo in tako v nenehnem stiku z izvajalci oziroma uslužbenci ter vsakodnevno udeležen pri reševanju sprotnih problemov. Večina jih dnevno sodeluje tudi z uporabniki storitev (potniki, špediterji, predstavniki podjetij). Njihova samostojnost in odločanje sta razmeroma majhna.

6.5 PREDSTAVITEV VPRAŠALNIKA ZA OCENJEVANJE KOMPETENTNOSTI

6.5.1 Vprašalnik za fokusno skupino

V fokusno skupino je bilo povabljenih 8 članov: po en predstavnik prvega in drugega nivoja vodenja in lokacije (vodja sektorja GCU, vodja službe GCU, vodja oddelka GCU, direktor CU, vodja oddelka CU, vodja carinske izpostave, vodja oddelka za preiskave GCU) ter vodja kadrovske službe. Odzvalo se je 6 vodij (nista sodelovala: vodja oddelka za preiskave GCU in vodja oddelka CU).

Povprečna starost sodelujočih v fokusni skupini je bila 43,83 let; najmlajši vodja ima 33 let, najstarejši 55. Sodelovala sta dva moška in štiri ženske. Vsi imajo univerzitetno izobrazbo, eden še specializacijo. Skupaj imajo v povprečju 19,67 let skupne delovne dobe (najmanj 8 in največ 33), od tega kar 15,83 let v carinski službi (najmanj 8 in največ 23), kar kaže na to, da dobro poznajo razmere v carinski službi. Vsi od njih so že pred raziskavo slišali za pojem kompetenc, le eden pa je bil seznanjen tudi z uporabno vrednostjo kompetenčnih modelov v praksi.

Poleg trditev iz že obstoječega Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi je bilo v spletni vprašalnik za fokusno skupino (Priloga 1) dodanih v oceno članom še 18 novih trditev.

Tabela 6.9: Seznam dodanih trditev in njihove ocene

DODANE TRDITVE	1.	2.	3.	4.	5.
Pripravlja in predstavlja učinkovite predstavitve.	–	1	3	1	1
Upošteva alternativne načine reševanja in njihov vpliv na delo.	–	1	3	2	–
Je samoiniciativen pri pridobivanju novega znanja, se rad uči.	–	–	1	5	–
Spremlja strokovne informacije iz različnih virov (strokovne publikacije, internet, ...).	–	–	3	2	1
Spodbuja uporabo novih tehnologij in poudarja njihovo pomembnost za delo in organizacijo.	–	1	1	4	–

Zagotavlja in pričakuje povratne informacije.	–	–	2	3	1
Spoštuje sprejete vrednote in v skladu z njimi ravna.	–	1	2	1	2
Pooblastila, ki mu jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja organizacije.	–	–	1	3	2
Sprejema tveganje in prevzema posledice za lastne napake.	–	–	1	1	4
Je motiviran in skrbi za samorazvoj.	–	–	1	3	2
Pozitivno govori o delovanju organizacije.	–	–	–	4	2
Dejavno podpira vizijo in poslanstvo organizacije.	–	–	1	3	2
Naklonjen je prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost organizacijski enoti in organizaciji.	–	2	–	4	–
Sprejema naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem opisu del in nalog, niso posebej plačane, a so v dobro organizacije.	–	1	1	4	–
Izkazuje visok nivo pozitivne energije in entuziazma.	–	–	1	3	2
Organizira in vodi učinkovite sestanke.	–	–	–	3	3
Sodeluje z drugimi organizacijskimi enotami, da zagotovi stranki najboljšo storitev.	–	–	1	2	3
Varuje zaupne podatke, ravna v skladu z zakonodajo in moralnimi ter etičnimi pravili.	–	–	2	2	2

Člani fokusne skupine niso niti pri eni dodani trditvi uporabili ocene »1. Neznačilna / nepotrebna«. V največji meri so trditve označili z oceno »4. Zelo značilna / zelo potrebna« (46,3 %), sledili pa sta oceni »5. Odločilna / nepogrešljiva« (25 %) in »3. Značilna / potrebna« (22,2 %). Iz seznama osemnajstih dodanih trditev smo v nadaljnji vprašalnik, poleg trditev iz obstoječega modela, uvrstili 12 novih trditev, ki so jih trije ali več članov fokusne skupine ocenili z zelo značilna / zelo potrebna ali odločilna / nepogrešljiva. Tako so se glede na pomembnost v drugi vprašalnik uvrstile naslednje trditve:

1. Je samoiniciativen pri pridobivanju novega znanja, se rad uči.
2. Spodbuja uporabo novih tehnologij in poudarja njihovo pomembnost za delo in organizacijo.
3. Pooblastila, ki mu jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja organizacije.
4. Sprejema tveganje in prevzema posledice za lastne napake.
5. Je motiviran in skrbi za samorazvoj.
6. Pozitivno govori o delovanju organizacije.
7. Dejavno podpira vizijo in poslanstvo organizacije.
8. Naklonjen je prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost organizacijski enoti in organizaciji.
9. Sprejema naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem opisu del in nalog, niso posebej plačane, a so v dobro organizacije.
10. Izkazuje visok nivo pozitivne energije in entuziazma.
11. Organizira in vodi učinkovite sestanke.

12. Sodeluje z drugimi organizacijskimi enotami, da zagotovi stranki najboljšo storitev.

6.5.2 Vprašalnik za vodje in njihove sodelavce

V naslednji fazi raziskave smo v spletni vprašalnik, namenjen vsem vodjem v carinski službi in njihovim naključno izbranim sodelavcem (Priloga 3), poleg trditev iz obstoječega Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi, vključili še 12 novih trditev, ki so jih kot zelo potrebne oziroma nepogrešljive izbrali člani fokusne skupine. Ocenjevalni list drugega vprašalnika je bil sestavljen iz dveh delov: prvi del je predstavljalo 9 demografskih vprašanj, drugi del pa je sestavljalo 89 trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali z enako petstopenjsko lestvico kot člani fokusne skupine. Trditve iz posameznih kompetenc in njihovih dimenzij so bile v vprašalniku med seboj pomešane.

6.6 NAČIN PODELITVE VPRAŠALNIKA

6.6.1 Dodelitev vprašalnika vodjem in njihovim sodelavcem

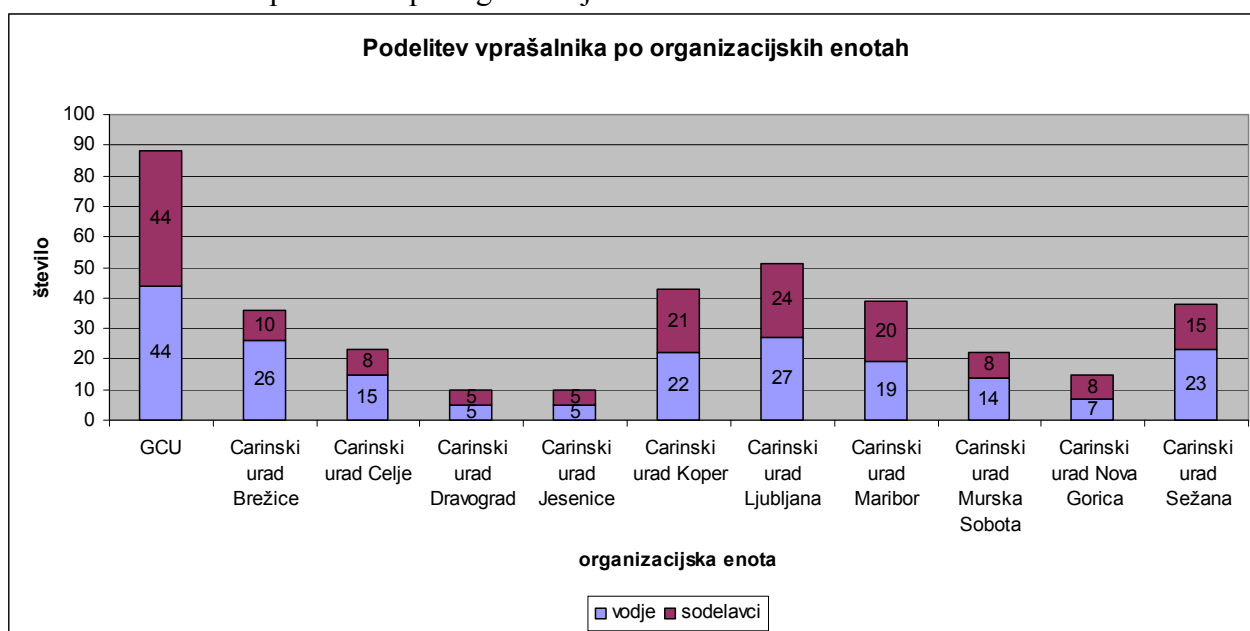
Razdelitev vprašalnikov med vodje je bila vezana na delovno mesto anketiranega, zato ni bila naključna, medtem ko je bila njihovim sodelavcem razdeljena nenačrtno. Tako je bilo število vodij vnaprej znano (216), število njihovih sodelavcev pa je bilo določeno glede na velikost organizacijske enote in tehnično opremljenost delovnega mesta (dostopnost do svetovnega spleta in obstoj elektronskega naslova anketiranca). Devetim vodjem vprašalnik ni bil posredovan, ker v internem imeniku iz marca 2009 nimajo vpisanega elektronskega naslova. Skupaj je bil poslan vprašalnik 375 zaposlenim.

Tabela 6.10: Podelitev vprašalnikov – po organizacijskih enotah

lokacija	vodje	sodelavci
Generalni carinski urad	44	44
Carinski urad Brežice	26	10
Carinski urad Celje	15	8
Carinski urad Dravograd	5	5
Carinski urad Jesenice	5	5
Carinski urad Koper	22	21
Carinski urad Ljubljana	27	24
Carinski urad Maribor	19	20
Carinski urad Murska Sobota	14	8
Carinski urad Nova Gorica	7	8
Carinski urad Sežana	23	15
skupaj	207	168
	375	

Po elektronski pošti so vprašalnik prejeli vodje (207) in njihovi sodelavci (168) po organizacijskih enotah carinske službe v približno enakem številu, razen v CU Brežice, CU Sežana in CU Murska Sobota, kjer je bilo to razmerje zaradi slabše informacijske opremljenosti oziroma dostopnosti zaposlenih do interneta in elektronske pošte nedosegljivo.

Graf 6.2: Podelitev vprašalnika po organizacijskih enotah



Vir: lasten

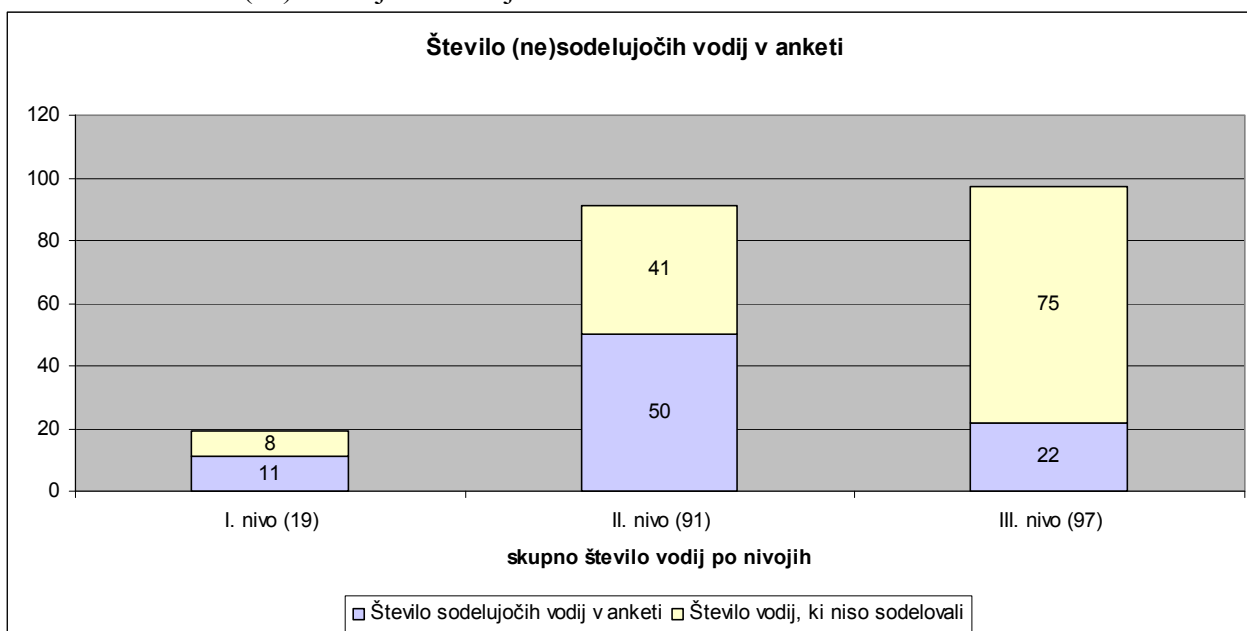
V drugem delu raziskave so sodelovali vsi trije nivoji vodij v carinski službi v obsegu, kot ga prikazuje tabela 6.11.

Tabela 6.11: Struktura sodelujočih vodij v raziskavi po nivojih

	sodelovali v raziskavi	niso sodelovali	skupno število
I. nivo	11	8	19
II. nivo	50	41	91
III. nivo	22	75	97
skupaj	83	124	207

Glede na položaj vodenja je bila populacija vodij razdeljena v tri skupine. V okvir I. nivoja v carinski službi smo uvrstili dve vodji službe in 9 vodij sektorjev na GCU ter 10 direktorjev na CU. II. nivo vodij (skupaj 91) vključuje 29 vodij organizacijskih enot na GCU (vodje oddelkov in oddelkov za preiskave) ter 63 vodij na desetih carinskih uradih (vodje oddelkov, vodje služb in vodje carinskih izpostav). Najnižji, III. nivo pa predstavljajo vodje referatov za preiskave na GCU ter 99 vodij izmen po izpostavah na CU.

Graf 6.3: Struktura (ne)sodelujočih vodij v raziskavi



Vir: lasten

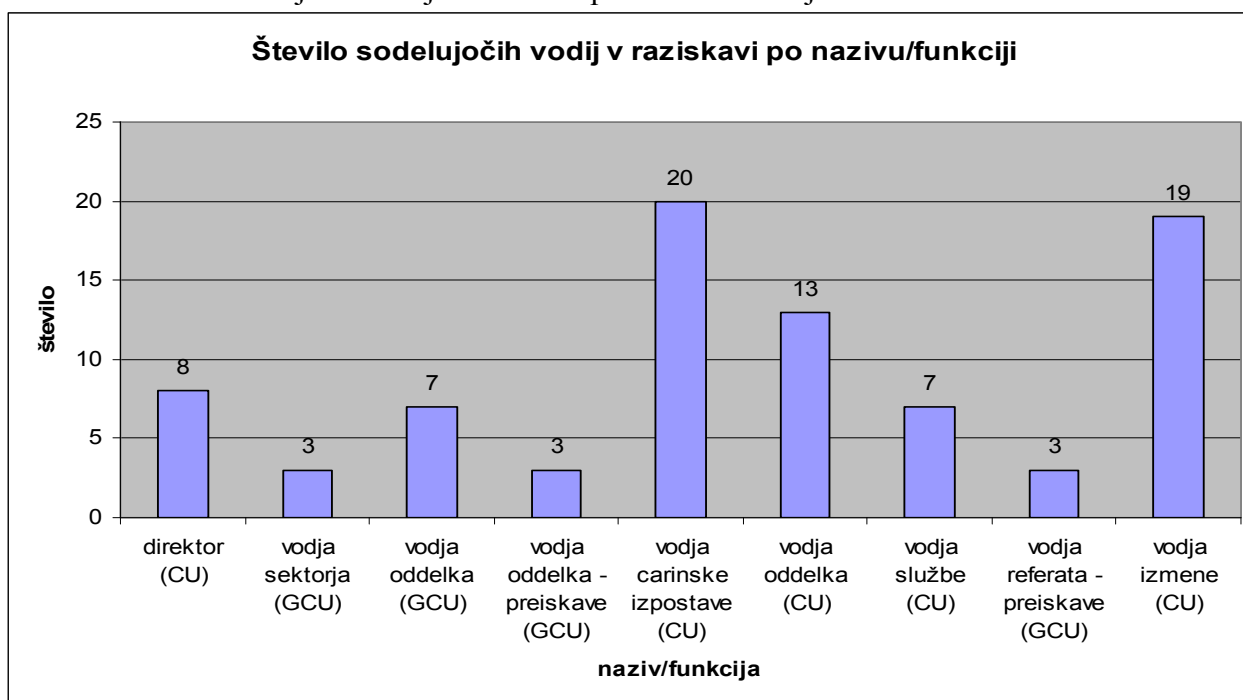
V raziskavi je na prvem nivoju sodelovalo 11 od 19 vodij. Na drugem nivoju se je na vprašalnik od 91 vodij odzvalo nekaj več kot polovica (50). Najslabši odziv pa je bil na tretjem nivoju – le 22 vodij od 97 je odgovorilo na vprašalnik, kar verjetno kaže pripisati razmišljanju najnižjega nivoja vodij, da s svojega delovnega mesta tako in tako ničesar ne morejo spremeniti in ne vidijo smisla v odgovarjanju na (še eno) anketo. Drugi razlog za nizko stopnjo sodelovanja pa gre iskati v visoki obremenjenosti tretjega nivoja vodij z vsakodnevnimi konkretnimi operativnimi nalogami in vprašanji strank, ki želijo odgovor nemudoma, ter pogostim delom na terenu.

Tabela 6.12 Struktura sodelujočih vodij po nazivu/funkciji in nivojih vodenja

	Naziv/funkcija	število	v odstotkih
I. nivo	direktor CU	8	9,64 %
	vodja sektorja GCU	3	3,61 %
	vodja službe	0	0 %
II. nivo	vodja oddelka GCU	7	8,43 %
	vodja oddelka – preiskave GCU	3	3,61 %
	vodja carinske izpostave CU	20	24,10 %
	vodja oddelka CU	13	15,66 %
	vodja službe CU	7	8,43 %
III. nivo	vodja referata – preiskave GCU	3	3,61 %
	vodja izmene CU	19	22,90 %
	skupaj	83	100,00 %

Na prvem nivoju vodij nobeden od dveh vodij služb ni sodeloval v raziskavi. Največji odziv zasledimo na II. nivoju s strani vodij izpostav in oddelkov. Od 99 vodij izmen, ki so sicer najštevilčnejša skupina vodij v carinski službi, se jih je odzvalo le nekaj manj kot 20 % (19).

Graf 6.4: Število sodelujočih vodij v raziskavi po nazivu/funkciji



Vir: lasten

7 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

Za analizo podatkov in preverjanje hipotez smo uporabili sledeče metode: frekvenčna porazdelitev, povprečna vrednost, korelacijska analiza s Pearsonovim koeficientom in primerjava povprečij po skupinah (t-test ter ANOVA test).

S frekvenčnimi porazdelitvami in povprečnimi vrednostmi smo ugotavljali razpršenost odgovorov anketirancev pri posameznih spremenljivkah ter kompetencah. Varianca oziroma standardni odklon pa nam pokaže variabilnost odgovorov anketirancev od povprečne vrednosti njihovih odgovorov. Statistično značilne korelacije oziroma vzročno posledične zveze med posameznimi spremenljivkami ter kompetencami smo preverjali s Pearsonovim koeficientom. S t-testom smo želeli ugotoviti, če obstajajo morebitne statistično značilne zveze med povprečji dveh določenih skupin anketirancev, to je bodisi med predstavniki vodij na GCU in CU ali pa med vodji in njihovimi sodelavci. Z drugim testom primerjave povprečij – ANOVA testom pa smo primerjali povprečne ocene treh nivojev vodilnih uslužbencev. V nadaljevanju smo združili povprečne ocene trditev glede na teoretične predpostavke iz obstoječega Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi v nove indekse.

S faktorsko analizo smo želeli ugotoviti združevanje trditev v nove dimenzije kompetenc glede na odgovore v raziskavi ter ujemanje z obstoječim – teoretičnim modelom. Vendar je bila faktorska analiza zaradi majhnega števila anketirancev neutemeljena, zato smo jo opustili.

7.1 VPRAŠALNIK – PRVI DEL

Prvi del drugega vprašalnika, ki je bil posredovan 207 vodjem in 186 sodelavcem, je vseboval devet demografskih vprašanj, v drugem delu pa 89 trditev, ki so jih sodelujoči, tako kot v prvi fazi raziskave, ocenjevali s petstopenjsko lestvico.

7.1.1 Naziv delovnega mesta

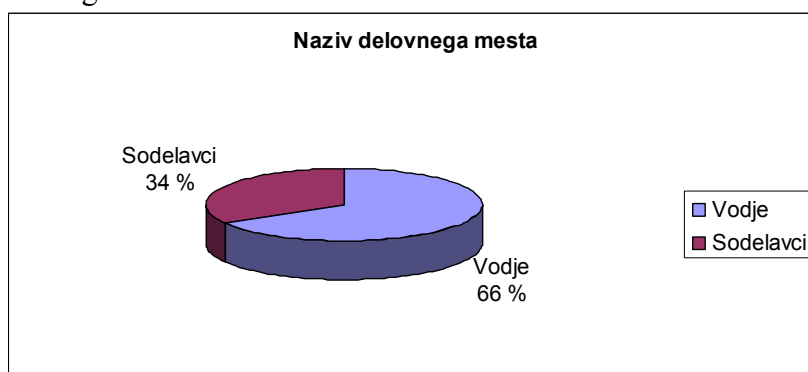
Na anketo se je odzvalo 83 vodij (40,1 %) in 42 sodelavcev (25 %), kar je skupno 125 v celoti izpolnjenih vprašalnikov oziroma na anketo je odgovorila tretjina (33,3 %) pozvanih.

Tabela 7.13: Naziv delovnega mesta

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Vodje	83	66,4	66,4	66,4
Sodelavci	42	33,6	33,6	100,0
Skupaj	125	100,0	100,0	

Delež vodij pri prejetih odgovorih je znašal 66,4 %, delež odgovorov sodelavcev pa 33,6 %, kar kaže na zavedanje vodij, da potrebujejo za opravljanje svoje funkcije dodatna znanja. Na drugi strani pa nizka udeležba sodelavcev opozarja na njihovo vdanost v usodo oziroma mnenje, da ne morejo vplivati na organizacijske spremembe.

Graf 7.5: Naziv delovnega mesta



Vir: lasten

7.1.2 Lokacija delovnega mesta

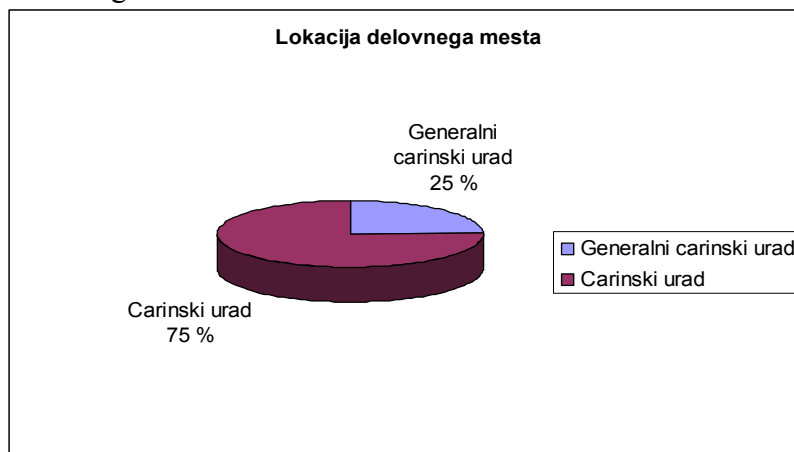
Večina vprašalnikov (287 ali 76,5 %) je bilo posredovanih na CU, saj predstavljajo skoraj 85 % vseh zaposlenih v carinski službi. Delež njihovih odgovorov v raziskavi je bil 75 %.

Tabela 7.14: Lokacija delovnega mesta

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Generalni carinski urad	31	24,8	24,8	24,8
Carinski urad	94	75,2	75,2	100,0
Skupaj	125	100,0	100,0	

Od skupaj 1.750 zaposlenih na dan 31. 12. 2008 jih je na GCU zaposlenih 269, kar je nekaj več kot 15 % vseh carinskih uslužbencev. Poslanih jim je bilo 88 vprašalnikov, odgovore smo prejeli od 31, kar predstavlja 25 % delež v raziskavi.

Graf 7.6: Lokacija delovnega mesta



Vir: lasten

7.1.3 Stopnja izobrazbe

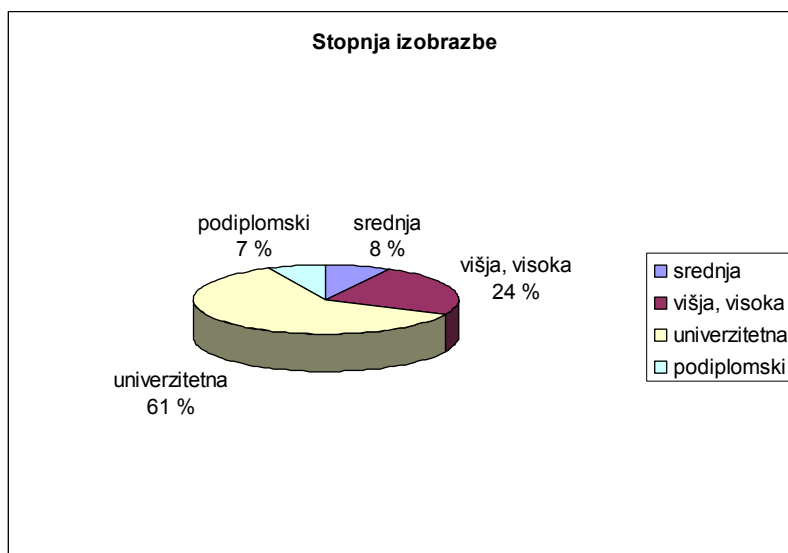
Stopnja izobrazbe anketirancev (največ je univerzitetno izobraženih, sledijo višja in visoka strokovna izobrazba, skoraj izenačeni pa sta srednja in podiplomska izobrazba) odraža predvsem formalno zahtevo zakonodaje po ustrezni stopnji izobrazbe (univerzitetna ali višja oziroma visoka) za zasedbo vodstvenih delovnih mest ter večjega števila povabljenih vodij k anketi v primerjavi s številom sodelavcev. Hkrati je struktura odgovorov verjetno tudi posledica relativno majhnega odziva uslužbencev s srednješolsko izobrazbo na izpolnitev ankete.

Tabela 7.15: Stopnja izobrazbe anketirancev

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
srednja	10	8,0	8,0	8,0
višja, visoka	30	24,0	24,0	32,0
univerzitetna	76	60,8	60,8	92,8
podiplomski	9	7,2	7,2	100,0
Skupaj	125	100,0	100,0	

Skoraj 70 % zaposlenih, vključenih v raziskavo, ima univerzitetno izobrazbo ali več. 32 % jih ima višjo ali srednjo strokovno izobrazbo, kar lahko utemeljimo s tem, da so bili v raziskavo vključeni tudi vodje na nižjih ravneh delovanja ter tudi drugi carinski uslužbenci, ki niso vodje (npr. cariniki, strokovni sodelavci itd.).

Graf 7.7: Stopnja izobrazbe



Vir: lasten

7.1.4 Starost anketirancev

Največje število sodelujočih (več kot 40 %) sodi v starostno skupino od 40 do 49 let (povprečna starost je 44,78 let). Po nekaj manj kot 30 % pa v skupino od 25 do 39 ter od 50-tega leta dalje.

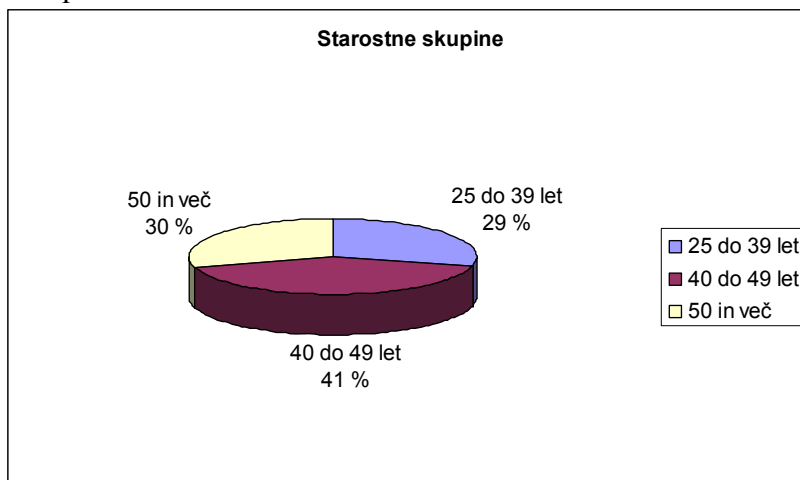
Tabela 7.16: Starost anketirancev po skupinah

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
25 do 39 let	36	28,8	28,8	28,8
40 do 49 let	52	41,6	41,6	70,4
50 in več	37	29,6	29,6	100,0
Skupaj	125	100,0	100,0	

Največ je anketirancev iz starostne skupine od 40 do 49 let, kar sovpada z vzpostavitvijo samostojne carinske službe po osamosvojitvi Republike Slovenije leta 1991. Če upoštevamo, da se je naprimer povprečen carinski delavec zaposlil pri 25-ih letih, je po skoraj dveh desetletjih od ustanovitve slovenske carinske službe sedaj v skupini od 40 do 49 let. 44,7 let je tudi povprečna starost zaposlenega v carinski službi, kot izhaja iz Poslovnega poročila carinske službe za leto 2008.

Visok delež anketirancev v razredu od 40 do 49 let je v povezavi z naslednjima dvema demografskima vprašanjema iz ankete (skupna delovna doba in delovna doba v carinski službi) pokazatelj tudi relativno trajne zaposlitve carinskih uslužbencev oziroma nizkega deleža prehajanja zaposlenih v druge službe.

Graf 7.8: Starostne skupine



Vir: lasten

7.1.5 Spol anketirancev

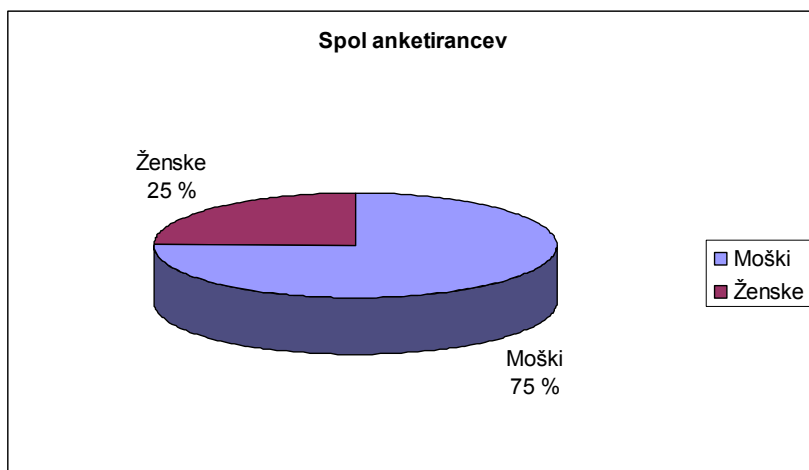
Spol anketirancev v raziskavi ni bil enakomerno zastopan, saj je sodelovalo kar 75 % moških in le 25 % žensk.

Tabela 7.17: Spol anketirancev

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Moški	94	75,2	75,2	75,2
Ženske	31	24,8	24,8	100,0
Skupaj	125	100,0	100,0	

Podoben odstotek (31,8 % žensk in 68,1 % moških) je zabeležen tudi v Poslovnem poročilu carinske službe za leto 2008, tako da se je razmerje med spoloma v raziskavi zelo približalo dejanskemu stanju.

Graf 7.9: Spol anketirancev



Vir: lasten

7.1.6 Skupna delovna doba in delovna doba v carinski službi

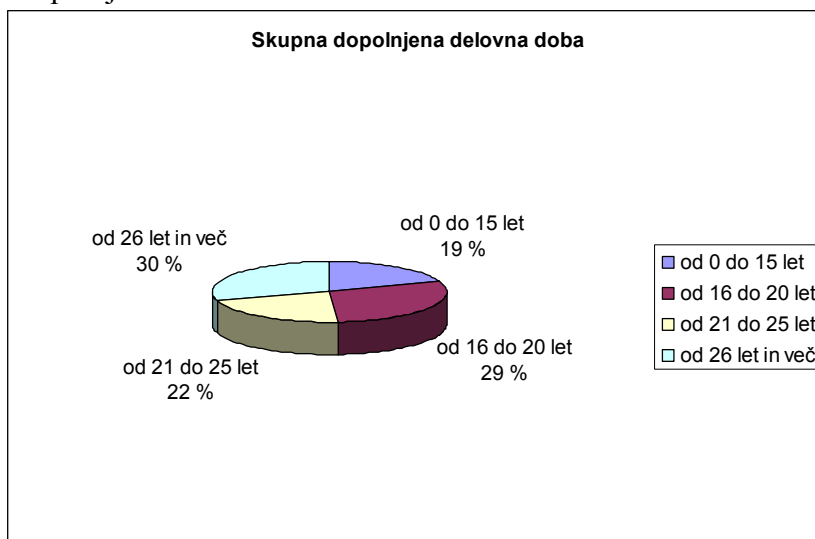
Anketirance smo pri vprašanju o številu let skupne dopolnjene delovne dobe razdelili v 4 približno enako zastopane razrede in sicer:

Tabela 7.18: Skupna dopolnjena delovna doba

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
od 0 do 15 let	24	19,2	19,2	19,2
od 16 do 20 let	37	29,6	29,6	48,8
od 21 do 25 let	27	21,6	21,6	70,4
od 26 let in več	37	29,6	29,6	100,0
Skupaj	125	100,0	100,0	

Največje število uslužbencev v carinski službi (več kot 50 %) ima med 16 in 25 let delovne dobe. Najmanj je tistih, ki imajo do 15 let delovne dobe, kar je posledica omejevalne politike zaposlovanja v javnem sektorju v zadnjih letih.

Graf 7.10: Skupna dopolnjena delovna doba



Vir: lasten

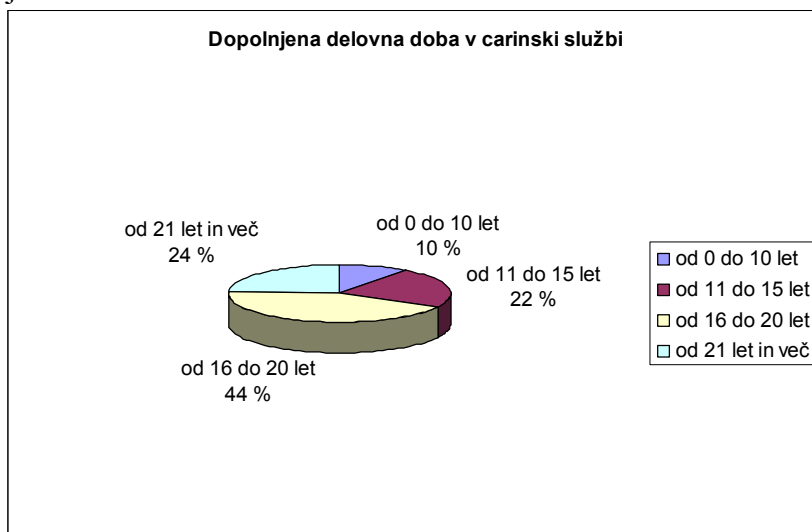
Rezultati kažejo, da ima večina anketirancev okrog 20 let skupne dopolnjene delovne dobe (povprečje je 21,74 let). Podobno je tudi z dopolnjeno delovno dobo v carinski službi (v povprečju 18,20 let), saj je največ vprašanih zaposlenih v carinski službi med 11 in 20 let (več kot 65 %). Primerjava obeh delovnih dob kaže na to, da se je večina uslužbencev zaposlila v carinski službi na začetku svoje poklicne poti (največje število anketiranih sodi v starostno skupino med 40 in 49 let) in v njej še vztraja. Rezultati kažejo še na relativno nizko stopnjo fluktuacije zaposlenih in na dokaj bogate delovne izkušnje v carinski službi.

Tabela 7.19: Dopolnjena delovna doba v carinski službi

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
od 0 do 10 let	13	10,4	10,4	10,4
od 11 do 15 let	28	22,4	22,4	32,8
od 16 do 20 let	54	43,2	43,2	76,0
od 21 let in več	30	24,0	24,0	100,0
Skupaj	125	100,0	100,0	

Tudi pri dopoljnjeni delovni dobi v carinski službi se kaže posledica omejevalne politike zaposlovanja, saj skoraj ni novih zaposlitev oziroma je delež mlajših zaposlenih zelo nizek (10 %).

Graf 7.11: Dopolnjena delovna doba v carinski službi



Vir: lasten

7.1.7 Seznanjenost s pojmom kompetenc in uporabno vrednostjo kompetenčnega modela

Večina sodelujočih (93,6 %) je že slišala za pojem kompetenc, za uporabno vrednost kompetenčnih modelov pa le 33,6 %.

Tabela 7.20: Seznanjenost anketirancev s pojmom kompetence

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Da	117	93,6	93,6	93,6
Ne	8	6,4	6,4	100,0
Skupaj	125	100,0	100,0	

Graf 7.12: Seznanjenost anketirancev s pojmom kompetence



Vir: lasten

Nizko stopnjo seznanjenosti populacije z uporabno vrednostjo kompetenčnih modelov gre verjetno pripisati manjši in kasnejši medijski pojavnosti tega pojma v primerjavi s pojmom kompetenc. Pojem kompetenc se je namreč v preteklosti že pojavljal, čeprav v povsem drugih kontekstih (npr. kot pristojnost ali pooblaščenost za odločanje), zato se je vprašanim zdel znan.

Tabela 7.21: Seznanjenost anketirancev z uporabno vrednostjo kompetenčnega modela

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Da	42	33,6	33,6	33,6
Ne	83	66,4	66,4	100,0
Skupaj	125	100,0	100,0	

V primeru, da se carinska služba odloči za vpeljavo kompetenčnega modela v prakso, bo nedvomno potrebno veliko časa posvetiti seznanjanju zaposlenih: o postopkih ugotavljanja ključnih kompetenc za delo, njihovi praktični uporabi ter vplivu kompetenc na osebni razvoj zaposlenih.

Graf 7.13: Seznanjenost anketirancev z uporabno vrednostjo kompetenčnega modela



Vir: lasten

7.2 VPRAŠALNIK – DRUGI DEL

Drugi del ankete je vseboval 89 med seboj pomešanih trditev, in sicer 77 iz Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi in 12 dodanih trditev, ki jih je kot pomembne ocenila fokusna skupina v prvem delu raziskave. Anketiranci so, tako kot že fokusna skupina, vsako od 89 trditev ocenili s

petstopenjsko lestvico, pri čemer 1 pomeni, da je trditev neznačilna in nepotrebna, 5 pa, da je trditev odločilna in nepogrešljiva za uspešno delo vodje v carinski službi.

7.2.1 Prikaz zahtevanih kompetenc po pomembnosti

Anketiranci so z ocenami od ena do pet (1: neznačilna / nepotrebna; 2: manj značilna / manj potrebna; 3: značilna / potrebna; 4: zelo značilna / zelo potrebna in 5: odločilna / nepogrešljiva) s trditvami v anketi soglašali kot izhaja iz povprečnih ocen tabele 22 (opisna statistika v Prilogi F).

Tabela 7.22: Trditve, razvrščene po povprečnih ocenah

Rang	Stan. odklon	Povp. ocena	N	Min.	Maks.	Trditev	Sklop
1	0,458	4,8	125	3	5	Za svoje odločitve sprejema odgovornost.	7
2	0,563	4,6	125	3	5	Prizadeva si za verodostojne informacije o zadevi, ki jo obravnava.	1
3	0,589	4,5	125	3	5	Sodelavcem izreka kritiko na jasen, konstruktiven in nežaljiv način.	8
3	0,59	4,5	125	3	5	Ima ustrezno strokovno znanje za delo na svojem področju.	1
3	0,655	4,5	125	2	5	Sprejema jasne in smiselne odločitve.	7
3	0,642	4,5	125	3	5	Delovne rezultate sodelavcev ocenjuje pravično, po vnaprej dogovorjenih merilih.	8
3	0,642	4,5	125	2	5	Sodelavce pohvali za dobro opravljeno delo.	8
3	0,691	4,5	125	1	5	Sprejema tveganje in prevzema posledice za lastne napake in napake sodelavcev.	14
3	0,643	4,5	125	2	5	Do sodelavcev je spoštljiv.	9
3	0,643	4,5	125	3	5	Pozna zakonodajo, ki ureja njegovo delovno področje.	11
11	0,637	4,4	125	2	5	Obvladuje delo tudi v obdobjih močnejših delovnih obremenitev.	3
11	0,621	4,4	125	3	5	Posluša sogovornika in se potrudi, da ga razume.	10
11	0,788	4,4	125	2	5	Obvlada komuniciranje v slovenskem jeziku.	2
11	0,683	4,4	125	3	5	Vztraja, dokler delo ni pravočasno opravljeno.	13
11	0,634	4,4	125	3	5	Hitro odkrije bistvo problemov in sporočil.	1
11	0,641	4,4	125	2	5	Ima jasno vizijo in strategijo organizacijske enote, ki jo vodi.	7
11	0,699	4,4	125	2	5	Pooblastila, ki mu jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja organizacije.	14
11	0,615	4,4	125	2	5	Zna se spopasti s težavnimi situacijami.	3
11	0,651	4,4	125	2	5	Gradi pozitivno vzdušje in spodbuja odprt dialog s sodelavci.	9
11	0,651	4,4	125	3	5	Sodelavcem daje zgled prizadevnosti in profesionalnosti.	8
11	0,69	4,4	125	3	5	S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno.	9
22	0,67	4,3	125	2	5	Sebi in sodelavcem postavlja jasne, zahtevne, a uresničljive cilje.	13
22	0,667	4,3	125	3	5	Je samoiniciativen pri pridobivanju novega znanja.	14
22	0,734	4,3	125	1	5	Med sodelavci spodbuja medsebojno pomoč in solidarnost.	9
22	0,65	4,3	125	3	5	Je vztrajen pri premagovanju ovir.	13
22	0,653	4,3	125	3	5	Zna izpeljati zapletene postopke.	1
22	0,693	4,3	125	2	5	Analizira storjene napake, da se ne bi ponavljale.	11
22	0,714	4,3	125	3	5	Vztraja, dokler delo ni v celoti opravljeno.	13
22	0,7	4,3	125	2	5	Iz velike količine informacij in kompleksnih problemov zna izluščiti ključne elemente.	7
22	0,706	4,3	125	2	5	Delo in naloge poverja jasno in natančno.	7
22	0,747	4,3	125	2	5	Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas).	11
22	0,682	4,3	125	3	5	Je strokovno široko razgledan in sledi aktualnim novostim.	12
33	0,715	4,2	125	2	5	Zna predvideti možne ovire na poti doseganja ciljev.	4
33	0,67	4,2	125	2	5	Na sodelavce prenaša svojo pozitivno energijo.	9
33	0,7	4,2	125	2	5	Samoiniciativno išče in predlaga boljše rešitve.	5
33	0,66	4,2	125	3	5	Spodbuja prenos dobrih praks v svoje delovno okolje.	5

33	0,723	4,2	125	2	5	V težavnih situacijah ne izgublja zavzetosti.	7
33	0,784	4,2	125	2	5	Sodelavce zna navdušiti za ustvarjalno sodelovanje.	8
33	0,681	4,2	125	2	5	Zahtevnejše postopke zna racionalizirati.	1
33	0,693	4,2	125	3	5	Opozarja na neprimerno ravnanje.	8
33	0,656	4,2	125	3	5	V kriznih situacijah na sodelavce vpliva pomirjujoče.	9
33	0,736	4,2	125	2	5	Sodelavcem vliva pogum in krepi občutek, da so sposobni opravljati nove naloge.	8
33	0,777	4,2	125	2	5	Rezultate dela nagradi v skladu z možnostmi.	8
33	0,737	4,2	125	3	5	Organizira in vodi učinkovite sestanke.	14
33	0,737	4,2	125	1	5	Sodeluje z drugimi organizacijskimi enotami, da zagotovi stranki najboljšo storitev.	14
46	0,739	4,1	125	2	5	Težko ga je "spraviti s tira".	3
46	0,684	4,1	125	3	5	Spodbuja uporabo novih tehnologij in poudarja njihovo pomembnost za delo in organizacijo.	14
46	0,745	4,1	125	2	5	Pozorno prisluhne problemom, potrebam in željam uporabnikov storitev.	10
46	0,803	4,1	125	2	5	Izraža optimizem.	10
46	0,789	4,1	125	2	5	Naredi vse, da v okviru pooblastil racionalizira reševanje postopka.	1
46	0,747	4,1	125	2	5	Strateške usmeritve zna "prevesti" v smiselne operativne cilje.	13
46	0,813	4,1	125	2	5	Pozitivno govori o delovanju organizacije.	14
46	0,718	4,1	125	3	5	Odloča se hitro, a s premislekom.	11
54	0,724	4	125	3	5	Spodbuja interdisciplinarno delo.	6
54	0,833	4	125	2	5	Razume potrebe in čustva sodelavcev.	9
54	0,861	4	125	1	5	Zna identificirati ključne osebe, ki imajo vpliv na odločanje.	12
54	0,745	4	125	1	5	Sodelavce vključuje v načrtovanje in odločanje.	6
54	0,69	4	125	3	5	Opozarja na probleme, ki jih drugi še ne zaznavajo.	4
54	0,813	4	125	2	5	Odnos z uporabniki storitev gradi na vzpostavitvi medsebojnega zaupanja.	10
54	0,772	4	125	1	5	Zna uveljaviti svoje ideje.	13
54	0,813	4	125	2	5	Dejavno podpira vizijo in poslanstvo organizacije.	14
54	0,745	4	125	2	5	Sodelavcem zna razložiti smisel in nujnost uvajanja sprememb.	9
54	0,798	4	125	2	5	Izkazuje visok nivo pozitivne energije in entuziazma.	14
64	0,703	3,9	125	2	5	Hitro najde stik s sogovornikom.	2
64	0,819	3,9	125	2	5	Zaznava priložnosti, ki jih drugi še ne opažajo.	4
64	0,904	3,9	125	2	5	Pozna organiziranost in delovanje javne uprave.	11
64	0,84	3,9	125	1	5	Zna razbrati signale okolja, ki naznanjajo bodoče spremembe.	4
64	0,769	3,9	125	2	5	Zna se živeti v situacijo stranke.	11
64	0,765	3,9	125	2	5	Novim sodelavcem se posebej posveti.	9
64	0,887	3,9	125	2	5	Ima razvejane strokovne vezi, iz katerih črpa informacije.	12
64	0,844	3,9	125	1	5	Je motiviran in skrbi za svoj karierni razvoj.	14
64	0,841	3,9	125	2	5	Sprejema tudi naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem opisu del in nalog, niso posebej plačane, a so v dobro organizacije.	14
73	0,771	3,8	125	2	5	Spodbuja projektno delo.	6
73	0,807	3,8	125	1	5	S primerno komunikacijo si zna pridobiti somišljenike oziroma podpornike.	2
73	0,893	3,8	125	1	5	Ravna diplomatsko.	3
73	0,77	3,8	125	1	5	Pogosto ima nove in uporabne zamisli.	5
73	0,925	3,8	125	1	5	Sodelavce obremeni glede na njihove zmožnosti.	12
73	0,82	3,8	125	1	5	Odkriva vrzeli in ovire v predpisih in si prizadeva za njihovo odpravo.	6
73	0,759	3,8	125	2	5	Obvlada nastopanje pred občinstvom.	12
80	0,715	3,7	125	1	5	Konstruktivno izziva spremembe utečenih načinov dela.	5
80	0,887	3,7	125	1	5	Poskrbi za urejenost dokumentarnega gradiva.	11
80	0,879	3,7	125	1	5	Obvladuje odnose z javnostmi in mediji.	12
80	0,787	3,7	125	2	5	Predvidi posledice bodoče spremembe na delovanje javne uprave.	4
80	0,854	3,7	125	2	5	Iniciativno rešuje probleme uporabnikov storitev.	5
80	0,915	3,7	125	1	5	Na osnovi letnega delovnega načrta izdela delovne načrte za krajša obdobja.	11
86	0,884	3,6	125	1	5	Naklonjen je prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost organizacijski enoti in organizaciji.	14
87	0,924	3,4	125	1	5	Zna lobirati.	12
87	0,917	3,4	125	1	5	Prilagaja se kulturnim drugačnostim.	10
87	0,987	3,4	125	1	5	Ceni duhovitost.	6

Kot najpomembnejše vidike organizacijskega vedenja so anketiranci označili odgovornost vodje (sprejemanje odgovornosti za svoje odločitve, odločitve so jasne in smiselne), animiranje in odnos do sodelavcev (s sodelavci se veliko ukvarja: jih pohvali, nagradi po vnaprej znanih merilih, kritika njihovega dela pa je konstruktivna) ter izvedbo postopkov (svoje delo pozna in je zanj strokovno usposobljen, sledi zakonodaji). Nekatere od trditvev (21) so anketiranci označili kot neznailne oziroma nepotrebne (ocena 1) za uspešnost vodenja (fokusna skupina v prvem delu raziskave ocene 1 sploh ni uporabila). Najmanj pomembne se tako zdijo vprašanim trditve, ki se nanašajo na prodornost in vplivanje (npr. »Zna lobirati.«, Odkriva vrzeli in ovire v predpisih ...«, »Obvladuje odnose z javnostmi in mediji.«) ter na medsebojno razumevanje (npr. »Prilagaja se kulturnim drugačnostim.«, »Ravna diplomatsko.«, Ceni duhovitost.«).

Tabela 7.23: Trditve, razvrščene po sklopih in povprečnih ocenah anketirancev

Sklop	Povp. ocena	Rang	Stan. odklon	N	Min.	Maks.	Trditve
OPRAVILNA PROŽNOST – Izvedba postopkov							
1	4,6	2	0,563	125	3	5	Prizadeva si za verodostojne informacije o zadevi, ki jo obravnava.
1	4,5	3	0,59	125	3	5	Ima ustrezno strokovno znanje za delo na svojem področju.
1	4,4	11	0,634	125	3	5	Hitro odkrije bistvo problemov in sporočil.
1	4,3	22	0,653	125	3	5	Zna izpeljati zapletene postopke.
1	4,2	33	0,681	125	2	5	Zahtevnejše postopke zna racionalizirati.
1	4,1	46	0,789	125	2	5	Naredi vse, da v okviru pooblastil racionalizira reševanje postopka.
OPRAVILNA PROŽNOST – Komuniciranje							
2	4,4	11	0,788	125	2	5	Obvlada komuniciranje v slovenskem jeziku.
2	3,9	64	0,703	125	2	5	Hitro najde stik s sogovornikom.
2	3,8	73	0,807	125	1	5	S primerno komunikacijo si zna pridobiti somišljenike oziroma podpornike.
OPRAVILNA PROŽNOST – Odpornost na stres							
3	4,4	11	0,637	125	2	5	Obvladuje delo tudi v obdobjih močnejših delovnih obremenitev.
3	4,4	11	0,615	125	2	5	Zna se spopasti s težavnimi situacijami.
3	4,1	46	0,739	125	2	5	Teško ga je "spraviti s tira".
3	3,8	73	0,893	125	1	5	Ravna diplomatsko.
USTVARJALNOST – Strateško mišljenje							
4	4,2	33	0,715	125	2	5	Zna predvideti možne ovire na poti doseganja ciljev.
4	4	54	0,69	125	3	5	Opozarja na probleme, ki jih drugi še ne zaznavajo.
4	3,9	64	0,819	125	2	5	Zaznava priložnosti, ki jih drugi še ne opažajo.
4	3,9	64	0,84	125	1	5	Zna razbrati signale okolja, ki naznanjajo bodoče spremembe.
4	3,7	80	0,787	125	2	5	Predvidi posledice bodoče spremembe na delovanje javne uprave.
USTVARJALNOST – Odprtost za spremembe							
5	4,2	33	0,7	125	2	5	Samoiniciativno išče in predlaga boljše rešitve.
5	4,2	33	0,66	125	3	5	Spodbuja prenos dobrih praks v svoje delovno okolje.
5	3,8	73	0,77	125	1	5	Pogosto ima nove in uporabne zamisli.
5	3,7	80	0,715	125	1	5	Konstruktivno izziva spremembe utečenih načinov dela.
5	3,7	80	0,854	125	2	5	Iniciativno rešuje probleme uporabnikov storitev.
USTVARJALNOST – Uporaba učinkovitih metod							
6	4	54	0,724	125	3	5	Spodbuja interdisciplinarno delo.
6	4	54	0,745	125	1	5	Sodelavce vključuje v načrtovanje in odločanje.
6	3,8	73	0,771	125	2	5	Spodbuja projektno delo.
6	3,8	73	0,82	125	1	5	Odkriva vrzeli in ovire v predpisih in si prizadeva za njihovo odpravo.

6	3,4	87	0,987	125	1	5	Ceni duhovitost.
VODENJE – Odgovornost							
7	4,8	1	0,458	125	3	5	Za svoje odločitve sprejema odgovornost.
7	4,5	3	0,655	125	2	5	Sprejema jasne in smiselne odločitve.
7	4,4	11	0,641	125	2	5	Ima jasno vizijo in strategijo organizacijske enote, ki jo vodi.
7	4,3	22	0,7	125	2	5	Iz velike količine informacij in kompleksnih problemov zna izluščiti ključne elemente.
7	4,3	22	0,706	125	2	5	Delo in naloge poverja jasno in natančno.
7	4,2	33	0,723	125	2	5	V težavnih situacijah ne izgublja zavzetosti.
VODENJE – Animiranje							
8	4,5	3	0,589	125	3	5	Sodelavcem izreka kritiko na jasen, konstruktiven in nežaljiv način.
8	4,5	3	0,642	125	3	5	Delovne rezultate sodelavcev ocenjuje pravično, po vnaprej dogovorjenih merilih.
8	4,5	3	0,642	125	2	5	Sodelavce pohvali za dobro opravljeno delo.
8	4,4	11	0,651	125	3	5	Sodelavcem daje zgled prizadevnosti in profesionalnosti.
8	4,2	33	0,784	125	2	5	Sodelavce zna navdušiti za ustvarjalno sodelovanje.
8	4,2	33	0,693	125	3	5	Opozarja na neprimerno ravnanje.
8	4,2	33	0,736	125	2	5	Sodelavcem vliva pogum in krepi občutek, da so sposobni opravljati nove naloge.
8	4,2	33	0,777	125	2	5	Rezultate dela nagradi v skladu z možnostmi.
ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Medsebojni odnosi							
9	4,5	3	0,643	125	2	5	Do sodelavcev je spoštljiv.
9	4,4	11	0,651	125	2	5	Gradi pozitivno vzdušje in spodbuja odprto dialog s sodelavci.
9	4,4	11	0,69	125	3	5	S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno.
9	4,3	22	0,734	125	1	5	Med sodelavci spodbuja medsebojno pomoč in solidarnost.
9	4,2	33	0,67	125	2	5	Na sodelavce prenaša svojo pozitivno energijo.
9	4,2	33	0,656	125	3	5	V kriznih situacijah na sodelavce vpliva pomirjujoče.
9	4	54	0,833	125	2	5	Razume potrebe in čustva sodelavcev.
9	4	54	0,745	125	2	5	Sodelavcem zna razložiti smisel in nujnost uvajanja sprememb.
9	3,9	64	0,765	125	2	5	Novim sodelavcem se posebej posveti.
ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Poslovanje s strankami							
10	4,4	11	0,621	125	3	5	Posluša sogovornika in se potrudi, da ga razume.
10	4,1	46	0,745	125	2	5	Pozorno prisluhne problemom, potrebam in željam uporabnikov storitev.
10	4,1	46	0,803	125	2	5	Izraža optimizem.
10	4	54	0,813	125	2	5	Odnos z uporabniki storitev gradi na vzpostavitvi medsebojnega zaupanja.
10	3,4	87	0,917	125	1	5	Prilagaja se kulturnim drugačnostim.
ORGANIZIRANJE							
11	4,5	3	0,643	125	3	5	Pozna zakonodajo, ki ureja njegovo delovno področje.
11	4,3	22	0,693	125	2	5	Analizira storjene napake, da se ne bi ponavljale.
11	4,3	22	0,747	125	2	5	Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas).
11	4,1	46	0,718	125	3	5	Odloča se hitro, a s premislekom.
11	3,9	64	0,904	125	2	5	Pozna organiziranost in delovanje javne uprave.
11	3,9	64	0,769	125	2	5	Zna se živeti v situacijo stranke.
11	3,7	80	0,887	125	1	5	Poskrbi za urejenost dokumentarnega gradiva.
11	3,7	80	0,915	125	1	5	Na osnovi letnega delovnega načrta izdela delovne načrte za krajša obdobja.
MREŽENJE IN VPLIVANJE							
12	4,3	22	0,682	125	3	5	Je strokovno široko razgledan in sledi aktualnim novostim.
12	4	54	0,861	125	1	5	Zna identificirati ključne osebe, ki imajo vpliv na odločanje.
12	3,9	64	0,887	125	2	5	Ima razvejane strokovne vezi. iz katerih črpa informacije.
12	3,8	73	0,925	125	1	5	Sodelavce obremeni glede na njihove zmožnosti.
12	3,8	73	0,759	125	2	5	Obvlada nastopanje pred občinstvom.
12	3,7	80	0,879	125	1	5	Obvladuje odnose z javnostmi in mediji.
12	3,4	87	0,924	125	1	5	Zna lobirati.
REALIZATORSKE SPOSOBNOSTI							
13	4,4	11	0,683	125	3	5	Vztraja, dokler delo ni pravočasno opravljeno.
13	4,3	22	0,67	125	2	5	Sebi in sodelavcem postavlja jasne, zahtevne, a uresničljive cilje.
13	4,3	22	0,65	125	3	5	Je vztrajen pri premagovanju ovir.
13	4,3	22	0,714	125	3	5	Vztraja, dokler delo ni v celoti opravljeno.
13	4,1	46	0,747	125	2	5	Strateške usmeritve zna "prevesti" v smiselne operativne cilje.
13	4	54	0,772	125	1	5	Zna uveljaviti svoje ideje.

DODANE TRDITVE							
14	4,5	3	0,691	125	1	5	Sprejema tveganje in prevzema posledice za lastne napake in napake sodelavcev.
14	4,4	11	0,699	125	2	5	Pooblastila, ki mu jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja organizacije.
14	4,3	22	0,667	125	3	5	Je samoiniciativen pri pridobivanju novega znanja.
14	4,2	33	0,737	125	3	5	Organizira in vodi učinkovite sestanke.
14	4,2	33	0,737	125	1	5	Sodeluje z drugimi organizacijskimi enotami, da zagotovi stranki najboljšo storitev.
14	4,1	46	0,684	125	3	5	Spodbuja uporabo novih tehnologij in poudarja njihovo pomembnost za delo in organizacijo.
14	4,1	46	0,813	125	2	5	Pozitivno govori o delovanju organizacije.
14	4	54	0,813	125	2	5	Dejavno podpira vizijo in poslanstvo organizacije.
14	4	54	0,798	125	2	5	Izkazuje visok nivo pozitivne energije in entuziazma.
14	3,9	64	0,844	125	1	5	Je motiviran in skrbi za svoj karierni razvoj.
14	3,9	64	0,841	125	2	5	Sprejema tudi naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem opisu del in nalog, niso posebej plačane, a so v dobro organizacije.
14	3,6	86	0,884	125	1	5	Naklonjen je prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost organizacijski enoti in organizaciji.

Ocene posameznih trditev se gibljejo od 3,4 (v okviru sklopa »Organizacijsko vzdušje – poslovanje s strankami« za trditev »Prilagaja se kulturnim drugačnostim.« ter v okviru kompetence »Mreženje in vplivanje« za trditev »Zna lobirati.«) do najvišje ocene 4,8 pri sklopu »Vodenje – odgovornost« za trditev »Za svoje odločitve sprejema odgovornost.«. Omenjeni sklopi so bili tudi sicer kot skupine trditev med najnižje oziroma najvišje ocenjenimi med anketiranci.

Posamezni sklopi so na podlagi ocen anketirancev dobili povprečno oceno, kot kaže tabela 7. 24.

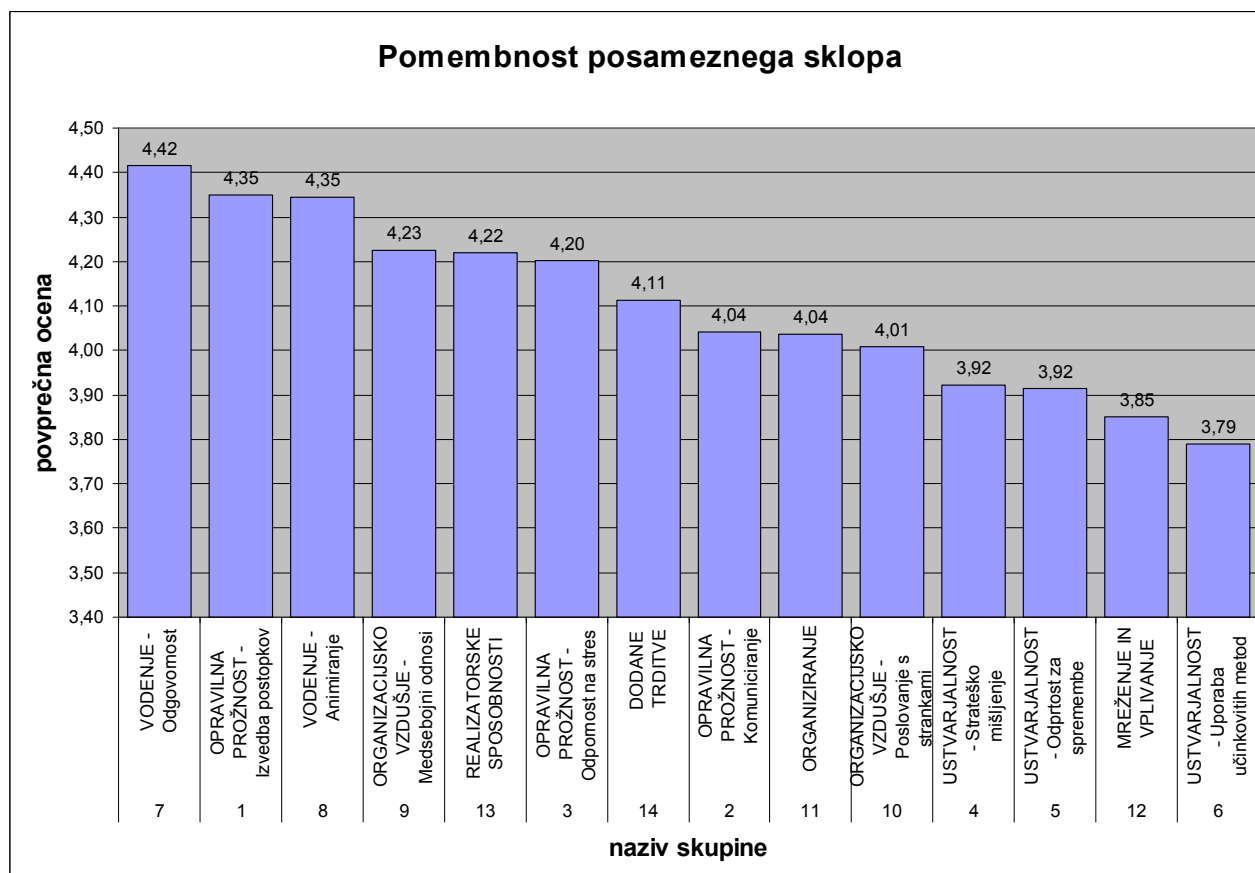
Tabela 7.24: Povprečne ocene sklopov

	N	Min.	Maks.	Povp. ocena	Stan. odklon	Vrstni red
idx_1 OPRAVILNA PROŽNOST – Izvedba postopkov	125	3,00	5,00	4,3493	,47208	2
idx_2 OPRAVILNA PROŽNOST – Komuniciranje	125	2,33	5,00	4,0427	,57420	8
idx_3 OPRAVILNA PROŽNOST – Odpornost na stres	125	2,75	5,00	4,2020	,53289	6
idx_4 USTVARJALNOST – Strateško mišljenje	125	2,40	5,00	3,9216	,59400	11
idx_5 USTVARJALNOST – Odprtost za spremembe	125	2,20	5,00	3,9152	,56355	12
idx_6 USTVARJALNOST – Uporaba učinkovitih metod	125	2,40	5,00	3,7904	,57690	14
idx_7 VODENJE – Odgovornost	125	3,00	5,00	4,4160	,47312	1
idx_8 VODENJE – Animiranje	125	3,13	5,00	4,3450	,48475	3
idx_9 ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Medsebojni odnosi	125	3,00	5,00	4,2258	,51712	4
idx_10 ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Poslovanje s strankami	125	2,40	5,00	4,0080	,59319	10
idx_11 ORGANIZIRANJE	125	2,88	5,00	4,0370	,53812	9
idx_12 MREŽENJE IN VPLIVANJE	125	2,14	5,00	3,8503	,56879	13
idx_13 REALIZATORSKE SPOSOBNOSTI	125	3,00	5,00	4,2187	,51345	5
idx_14 DODANE TRDITVE	125	2,92	5,00	4,1120	,51827	7
Valid N (listwise)	125					

Na podlagi obstoječega Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi ter dodanih 12 trditev smo združili povprečne ocene trditev po sklopih v posamične (teoretične) indekse. Najvišjo

povprečno oceno pomembnosti med sklopi je dobila skupina trditev – indeks »**Vodenje – Odgovornost**«, kar je prva dimenzija kompetence vodenja. Visoko povprečno oceno pomembnosti ima tudi sklop 1 »**Opravična prožnost – Izvedba postopkov**« in sklop 8 »**Vodenje – Animiranje**«. Kot najmanj pomembna se pokaže 6. skupina »**Ustvarjalnost – uporaba učinkovitih metod**«. Pred njo je 12. skupina »**Mreženje in vplivanje**« ter 5. in 4. sklop »**Ustvarjalnost – Odprtost za spremembe**« in »**Ustvarjalnost – Strateško mišljenje**«.

Graf 7.14: Vrstni red sklopov po pomembnosti



Vir: lasten

Raziskava je pokazala, da se predvsem vodje, deloma pa tudi njihovi sodelavci v carinski službi zavedajo pomembnosti in odgovornosti, ki je vodjem naložena. Od njih zahteva jasno vizijo in prodorne ideje, sposobnost odločanja ob upoštevanju vseh predpisov in hkrati uporabo zdrave presoje, kadar situacija to zahteva. Za takšno izvajanje svojih nalog pa vodje potrebujejo boljšo usposobljenost (poleg strokovne izobrazbe, ki jo predvideva že zakonodaja in delovnih izkušenj, še znanja o vodenju). Predvsem se vprašanje ustrezne usposobljenosti vodij postavlja v povezavi z nizko ocenjenima kompetencama »**Ustvarjalnosti**« (11, 12 in 14) ter »**Mreženje in vplivanje**« (13), ki sta za uvajanje reform, katerih nosilci naj bi vodje bili, bistvenega pomena.

Carinska uprava RS je bila kot organ v sestavi ustanovljena za opravljanje konkretnih delovnih nalog, na kar kaže tudi njena organiziranost in teritorialna razpršenost njenih organizacijskih enot. Tako se večina vodij dnevno ukvarja s povsem konkretnimi problemi s področja carinske pristojnosti, ponavadi pa jim zmanjka časa in energije za urejanje odnosov s svojimi sodelavci. Vodja mora biti sposoben pri odločanju in svetovanju analizirati vse pomembne podatke, določiti prednostne naloge in skrbeti za doseg postavljenih ciljev. Zato se vodje in njihovi sodelavci kompetenco »**Opravična prožnost – izvedba postopkov**« (2) ocenili kot drugo najpomembnejšo kompetenco. Z njo je povezana tudi »**Opravična prožnost – odpornost na stres**« (6) in deloma tudi »**Opravična prožnost – komuniciranje**« (8) ter »**Organizacijsko vzdušje – poslovanje s strankami**« (10), saj so vodje dnevno izpostavljeni delu s strankami, ki jih je potrebno razumeti, a hkrati ravnati objektivno ter skladno s predpisi. Sposobni morajo biti izražati se natančno in prilagoditi terminologijo značilnostim in potrebam sogovornika, pri delu pod pritiskom pa ostati mirni in učinkoviti.

Dnevni in neposreden stik vodij s svojimi sodelavci ter s strankami se odraža tudi na visoko ocenjeni kompetenci »**Organizacijsko vzdušje – medsebojni odnosi**« (4) ter »**Realizatorske sposobnosti**« (5). Vodja bi moral biti strog, a pravičen in pošten ter vedno pripravljen pomagati svojim sodelavcem. Težiti bi moral k bolj uravnoteženi razdelitvi svojega delovnega časa med naloge in med sodelavce. S tem bi bile naloge bolje opravljene, sodelavci pa spodbujeni k razvoju in izrabi njihovih sposobnosti.

V sredini pomembnosti se nahajajo »**Dodane trditve**« (7), ki poudarjajo pripadnost zaposlenih organizaciji, samoiniciativnost ter pomen razvijanja lastnih sposobnosti vodje za doseganje boljših delovnih rezultatov. Vodja bi moral s svojim znanjem, sposobnostmi in načinom doseganja delovnih rezultatov podpirati strategijo, vizijo organizacije in njene vrednote (Lombergar in Brank 2005, 154). Nenehno mora slediti novostim in bogatiti svoje znanje ter spretnosti na področjih, ki se nanašajo na njegovo stroko in ju uporabljati pri svojem delu, če s tem oplemeniti poslovanje organizacije.

Sklop »**Organiziranje**« je na 9. mestu med 14 kompetencami, a je, ne samo zaradi transparentnosti dela državne uprave, temveč tudi zaradi bolj ekonomičnejšega ravnanja s proračunskimi (in davkoplačevalskimi) sredstvi, nujna. Obsega tako splošno prizadevnost za načrtovanje in analiziranje vseh podrobnosti pri delu kot tudi poznavanje strategije organizacije, procedur in poslovnih procesov v organizaciji z namenom gospodarnejšega ravnanja z viri.

Najnižje ocene so dobili sklopi »**Ustvarjalnost – Strateško mišljenje**« (11), »**Ustvarjalnost – Odprtost za spremembe**« (12), »**Mreženje in vplivanje**« (13) ter »**Ustvarjalnost – uporaba učinkovitih metod**« (14). Ravno iznajdljivost v novih situacijah bi morala zaznamovati vodjo »moderne« dobe državne uprave, zato so rezultati nekoliko zaskrbljujoči. Pri uvajanju novosti v togo organizacijo državne uprave in približevanju načelom zasebnega sektorja je zelo pomembna vloga vodstva. Spreminjanje organizacije pomeni spreminjanje njenih vodij (Rozman 2005, 134). Vpeljava sprejetih odločitev zahteva visoko motiviranega vodjo, ki bo s svojim zgledom in ravnanjem vplival na sodelavce in jih vzpodbujal pri implementaciji novosti. Na spremembe se mora odzivati pozitivno. Vodja, ki ne verjame v nove načine dela in se oklepa obstoječih metod, bo težko obvladoval spremembe. Še teže pa bo motiviral sodelavce, da bi bili odprti za sodobnejše načine dela in izvedbe postopkov. Najvišja stopnja kompetentnosti posameznika se po mnenju Svetlika (Svetlik 2005, 21) izkazuje prav pri obvladovanju netipičnih razmer.

Pri povprečnih ocenah sklopov kompetenc ni opaziti, da bi se anketirancem kateri od sklopov zdel bistveno bolj pomemben od drugega. Razlika med najvišje in najnižje ocenjenim sklopom znaša 0,63 ocene (od 3,79 do 4,42). Na splošno so anketiranci za najpomembnejšo kompetenco za uspešno delo izbrali »**Vodenje**«, kot manj pomembno pa kompetenco »**Ustvarjalnosti**«.

7.2.2 Hipoteze

V prvi hipotezi smo pričakovali, da je že izdelan kompetenčni model vodenja v državni upravi uporaben tudi za carinsko službo. Hipotezo lahko potrdimo v celoti, saj so anketiranci carinske službe vseh sedem kompetenc in njihovih dimenzij prepoznali kot pomembne za uspešno in učinkovito opravljanje dela vodje (povprečne ocene od 3,79 do 4,42).

V drugi hipotezi smo preverjali, če obstajajo skupne kompetence za vse vodje v carinski službi, kot jih ocenjujejo vodje ter njihovi sodelavci. S T-Testom smo primerjali povprečja indeksov med dvema skupinama (vodje in njihovi sodelavci). Preverjali smo, ali so vodje v povprečju drugače ocenili pomembnost posameznega sklopa kompetenc za uspešno vodenje, kot so to izrazili njihovi sodelavci, vendar razlike pri povprečjih ocen kompetenc niso statistično značilne. Izjemo zasledimo pri 13. sklopu, pri kompetenci »**Realizatorske sposobnosti**«. Ta kompetenca se je vodjem zdelo značilno bolj pomembna za učinkovito in uspešno vodenje, saj so ji dodelili višjo oceno pomembnosti (4,29) kot njihovi sodelavci (4,08). Tudi pri drugih sklopih se pojavljajo višje ocene vodij, vendar niso statistično značilne, kar si lahko razlagamo tudi s številom anketiranih

vodij (83) in številom anketiranih sodelavcev, ki je skoraj še enkrat manjše (43). Povzamemo lahko, da po ocenah vodij in njihovih sodelavcev povečini obstajajo skupne in enako pomembne kompetence za uspešno vodenje v celotni organizaciji, saj so razlike med ocenami majhne in statistično neznačilne.

Pri tretji hipotezi smo predvidevali, da se bodo pojavile razlike pri kompetenčnih modelih vodij glede na nivo vodenja.

Populacija vodij je bila glede na položaj vodenja razdeljena v tri skupine. V I. nivo v carinski službi smo uvrstili dve vodji službe in 9 vodij sektorjev na GCU ter 10 direktorjev na CU. II. nivo vodij vključuje vodje organizacijskih enot na GCU (vodje oddelkov in oddelkov za preiskave) ter vodje na desetih carinskih uradih (vodje oddelkov, vodje služb in vodije carinskih izpostav). Najnižji, III. nivo pa predstavljajo vodje referatov za preiskave na GCU ter vodje izmen po izpostavah na CU.

Z Anova testom smo ugotavljali, ali med tremi nivoji vodij obstajajo statistično značilne razlike pri ocenjevanju pomembnosti posameznega sklopa. Statističnih razlik ni bilo zaznati, razen pri indeksu 3 (»Opravljalna prožnost – Odpornost na stres«).

Tabela 7.25: ANOVA test

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
prvi nivo vodenja	11	13,3	13,3	13,3
drugi nivo vodenja	50	60,2	60,2	73,5
tretji nivo vodenja	22	26,5	26,5	100,0
Skupaj	83	100,0	100,0	

		Vsota kvadratov	df	Povp. kvadratov	F	Sig.
idx_1 OPRAVILNA PROŽNOST – Izvedba postopkov	med skupinama	,719	2	,359	1,592	,210
	znotraj skupin	18,066	80	,226		
	skupaj	18,784	82			
idx_2 OPRAVILNA PROŽNOST – Komuniciranje	med skupinama	1,841	2	,920	2,838	,064
	znotraj skupin	25,948	80	,324		
	skupaj	27,788	82			
idx_3 OPRAVILNA PROŽNOST – Odpornost na stres	med skupinama	1,799	2	,900	3,162	,048
	znotraj skupin	22,763	80	,285		
	skupaj	24,562	82			
idx_4 USTVARJALNOST – Strateško mišljenje	med skupinama	1,641	2	,820	2,358	,101
	znotraj skupin	27,831	80	,348		
	skupaj	29,472	82			
idx_5 USTVARJALNOST – Odprtost za spremembe	med skupinama	,806	2	,403	1,219	,301
	znotraj skupin	26,456	80	,331		
	skupaj	27,262	82			
idx_6 USTVARJALNOST – Uporaba učinkovitih metod	med skupinama	1,558	2	,779	2,334	,103
	znotraj skupin	26,698	80	,334		

	skupaj	28,256	82			
idx_7 VODENJE – Odgovornost	med skupinama	,207	2	,104	,493	,612
	znotraj skupin	16,818	80	,210		
	skupaj	17,025	82			
idx_8 VODENJE – Animiranje	med skupinama	,641	2	,320	1,405	,251
	znotraj skupin	18,245	80	,228		
	skupaj	18,886	82			
idx_9 ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Medsebojni odnosi	med skupinama	1,141	2	,571	2,126	,126
	znotraj skupin	21,472	80	,268		
	skupaj	22,613	82			
idx_10 ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Poslovanje s strankami	med skupinama	,476	2	,238	,613	,544
	znotraj skupin	31,081	80	,389		
	skupaj	31,557	82			
idx_11 ORGANIZIRANJE	med skupinama	1,231	2	,616	2,103	,129
	znotraj skupin	23,420	80	,293		
	skupaj	24,651	82			
idx_12 MREŽENJE IN VPLIVANJE	med skupinama	,902	2	,451	1,348	,266
	znotraj skupin	26,765	80	,335		
	skupaj	27,667	82			
idx_13 REALIZATORSKE SPOSOBNOSTI	med skupinama	,585	2	,293	1,246	,293
	znotraj skupin	18,795	80	,235		
	skupaj	19,380	82			
idx_14 dodane trditve	med skupinama	,260	2	,130	,477	,622
	znotraj skupin	21,779	80	,272		
	skupaj	22,039	82			

V večini primerov posamezen sklop najvišje oceni tretji, najnižji nivo, sledi mu drugi nivo, najnižjo oceno pomembnosti pa dodeli najvišji – prvi nivo. Izjemoma drugi nivo višje kot ostala dva nivoja oceni 6. sklop »Ustvarjalnost – Uporaba učinkovitih metod« in 14. sklop »Dodane trditve«. 8. sklop »Vodenje – Animiranje« pa oceni najnižje drugi nivo vodij, najvišje pa zopet tretji nivo vodij, ki je v hierarhični strukturi vodij sicer najnižji.

V Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi so v prvo raven vodij uvrščeni mandatni vodje: generalni sekretar, generalni direktor direktorata, direktor organa v sestavi, direktor vladne službe in načelnik upravne enote. Ker je CURS organ v sestavi, se nivoji vodenja razlikujejo od nivojev po ministrstvih. V prvi nivo vodenja bi tako v carinski službi sodil le generalni direktor CURS, ki je hkrati predstojnik organa. Za potrebe naloge in raziskave smo tako nivoje prilagodili. Drugo raven v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi predstavljajo vodje sektorjev in služb, v naši raziskavi pa so skupaj z direktorji CU prvi nivo. Tretji nivo v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi (vodje oddelkov in referatov) je v nalogi 2. nivo carinskih vodij, kateremu so dodani še vodje izpostav in služb po CU. Povsem na novo pa je definiran 3. nivo carinskih vodij: vodja izmene v CU in vodja referata na GCU.

Tako je mogoče primerjati odgovore le drugega in tretjega nivoja vodij iz Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi s prvim in drugim nivojem carinskih vodij iz raziskave.

Tabela 7.26: Povprečne ocene vodij po sklopih in povprečna skupna ocena

Sklop	Nivo vodij			Povp. ocena
	1. nivo	2. nivo	3. nivo	
idx_1 OPRAVILNA PROŽNOST – Izvedba postopkov	4,2	4,4	4,5	4,40
idx_2 OPRAVILNA PROŽNOST – Komuniciranje	3,7	4,1	4,2	4,07
idx_3 OPRAVILNA PROŽNOST – Odpornost na stres	4	4,2	4,5	4,25
idx_4 USTVARJALNOST – Strateško mišljenje	3,7	4	4,1	3,98
idx_5 USTVARJALNOST – Odprtost za spremembe	3,7	4	4	3,97
idx_6 USTVARJALNOST – Uporaba učinkovitih metod	3,5	3,9	3,8	3,82
idx_7 VODENJE – Odgovornost	4,3	4,5	4,5	4,47
idx_8 VODENJE – Animiranje	4,2	4,5	4,4	4,38
idx_9 ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Medsebojni odnosi	4	4,3	4,3	4,27
idx_10 ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Poslovanje s strankami	3,9	4	4,1	4,04
idx_11 ORGANIZIRANJE	4	3,8	4,1	4,09
idx_12 MREŽENJE IN VPLIVANJE	3,7	3,9	4	3,89
idx_13 REALIZATORSKE SPOSOBNOSTI	4,1	4,3	4,4	4,29
idx_14 DODANE TRDITVE	4	4,2	4,2	4,17

Hipoteza številka 3 se ne potrди, saj se želene kompetence, ki sestavljajo kompetenčni model vodje, statistično značilno ne razlikujejo glede na nivo menedžmenta.

V zadnji, četrti hipotezi smo predvidevali razlike med pomembnostjo kompetenc glede na teritorialno umeščenost delovnega mesta vodje. Populacija vodij je lahko zaposlenih na GCU ali v CU in njihovih izpostavah. S pomočjo podatkov, ki smo jih dobili s spletno anketo, smo preverjali povprečne ocene šestnajstih vodij, ki so zaposleni na Generalnem carinskem uradu (GCU) in tistimi sedeminšestdesetimi na Carinskih uradih (CU), vendar tudi tu ni zaznati statistično značilnih razlik, tako tudi četrtte hipoteze ne moremo potrditi.

Tabela 7.27: Primerjava povprečij ocen vodij na GCU in CU (T-Test)

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
GCU	16	19,3	19,3	19,3
CU	67	80,7	80,7	100,0
Skupaj	83	100,0	100,0	

	Lokacija delovnega mesta	N	Povp.	Stan. odklon	Stan. napaka
	idx_1 OPRAVILNA PROŽNOST – Izvedba postopkov	GCU	16	4,5208	,50507
CU		67	4,3756	,47171	,05763
idx_2 OPRAVILNA PROŽNOST – Komuniciranje	GCU	16	4,1667	,54433	,13608

	CU	67	4,0498	,59247	,07238
idx_3 OPRAVILNA PROŽNOST – Odpornost na stres	GCU	16	4,4531	,56435	,14109
	CU	67	4,1978	,53573	,06545
idx_4 USTVARJALNOST – Strateško mišljenje	GCU	16	4,2250	,66883	,16721
	CU	67	3,9164	,57118	,06978
idx_5 USTVARJALNOST – Odprtost za spremembe	GCU	16	3,9875	,58637	,14659
	CU	67	3,9701	,57866	,07070
idx_6 USTVARJALNOST – Uporaba učinkovitih metod	GCU	16	4,0750	,57446	,14361
	CU	67	3,7552	,57716	,07051
idx_7 VODENJE – Odgovornost	GCU	16	4,5313	,45631	,11408
	CU	67	4,4527	,45764	,05591
idx_8 VODENJE – Animiranje	GCU	16	4,4219	,52812	,13203
	CU	67	4,3731	,47148	,05760
idx_9 ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Medsebojni odnosi	GCU	16	4,3472	,52568	,13142
	CU	67	4,2454	,52706	,06439
idx_10 ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE – Poslovanje s strankami	GCU	16	4,0500	,75719	,18930
	CU	67	4,0358	,58974	,07205
idx_11 ORGANIZIRANJE	GCU	16	4,1094	,56250	,14063
	CU	67	4,0896	,54911	,06708
idx_12 MREŽENJE IN VPLIVANJE	GCU	16	3,9464	,59676	,14919
	CU	67	3,8806	,58087	,07096
idx_13 REALIZATORSKE SPOSOBNOSTI	GCU	16	4,3958	,47483	,11871
	CU	67	4,2662	,48899	,05974
idx_14 dodane trditve	GCU	16	4,2188	,56754	,14189
	CU	67	4,1617	,50998	,06230

Vodje na GCU v primerjavi z vodji na CU sicer višje ocenjujejo sklope, razen štirih: sklop 5: »Ustvarjalnost – Odprtost za spremembe«, sklop 10 »Organizacijsko vzdušje – Medsebojni odnosi«, sklop 11 »Organiziranje« ter 14. sklop »Dodane trditve«.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
idx_1 OPRAVILNA PROŽNOST – Izvedba postopkov	Equal variances assumed	,158	,692	1,092	81	,278	,14521	,13302	-,11946	,40989
	Equal variances not assumed			1,046	21,686	,307	,14521	,13880	-,14288	,43330
idx_2 OPRAVILNA PROŽNOST – Komuniciranje	Equal variances assumed	,009	,923	,720	81	,474	,11692	,16246	-,20633	,44016
	Equal variances not assumed			,759	24,247	,455	,11692	,15414	-,20103	,43486
idx_3 OPRAVILNA PROŽNOST – Odpornost na stres	Equal variances assumed	,103	,749	1,696	81	,094	,25536	,15057	-,04423	,55496
	Equal variances not assumed			1,642	21,920	,115	,25536	,15553	-,06725	,57798

	assumed										
idx_4	Equal										
USTVARJALNOST –	variances	1,146	,288	1,878	81	,064	,30858	,16430	–,01833	,63549	
Strateško mišljenje	assumed										
	Equal										
	variances			1,703	20,538	,104	,30858	,18118	–,06873	,68589	
	not										
	assumed										
idx_5	Equal										
USTVARJALNOST –	variances	,133	,717	,107	81	,915	,01735	,16142	–,30381	,33852	
Odprtost za	assumed										
spremembe											
	Equal										
	variances			,107	22,512	,916	,01735	,16275	–,31973	,35443	
	not										
	assumed										
idx_6	Equal										
USTVARJALNOST –	variances	,089	,766	1,993	81	,050	,31978	,16046	,00051	,63904	
Uporaba učinkovitih	assumed										
metod											
	Equal										
	variances			1,999	22,802	,058	,31978	,15999	–,01135	,65090	
	not										
	assumed										
idx_7	Equal										
VODENJE –	variances	,254	,616	,617	81	,539	,07851	,12727	–,17472	,33174	
Odgovornost	assumed										
	Equal										
	variances			,618	22,773	,543	,07851	,12704	–,18444	,34146	
	not										
	assumed										
idx_8	Equal										
VODENJE –	variances	,710	,402	,363	81	,718	,04874	,13425	–,21838	,31586	
Animiranje	assumed										
	Equal										
	variances			,338	21,080	,738	,04874	,14405	–,25075	,34823	
	not										
	assumed										
idx_9	Equal										
ORGANIZACIJSKO	variances	,001	,971	,694	81	,489	,10178	,14659	–,18988	,39344	
VZDUŠJE –	assumed										
Medsebojni odnosi											
	Equal										
	variances			,695	22,768	,494	,10178	,14635	–,20113	,40469	
	not										
	assumed										
idx_10	Equal										
ORGANIZACIJSKO	variances	2,774	,100	,082	81	,935	,01418	,17367	–,33137	,35973	
VZDUŠJE –	assumed										
Poslovanje s											
strankami											
	Equal										
	variances			,070	19,567	,945	,01418	,20254	–,40892	,43728	
	not										
	assumed										
idx_11	Equal										
ORGANIZIRANJE	variances	,014	,908	,129	81	,898	,01982	,15349	–,28557	,32522	
	assumed										
	Equal										
	variances			,127	22,341	,900	,01982	,15581	–,30301	,34266	
	not										
	assumed										
idx_12	Equal										
MREŽENJE	variances	,106	,746	,405	81	,686	,06583	,16246	–,25741	,38907	
IN VPLIVANJE	assumed										
	Equal										
	variances			,398	22,296	,694	,06583	,16521	–,27652	,40819	
	not										
	assumed										
idx_13	Equal										
REALIZATORSKE	variances	,541	,464	,958	81	,341	,12966	,13534	–,13962	,39895	
SPOSOBNOSTI	assumed										
	Equal										
	variances			,976	23,221	,339	,12966	,13289	–,14510	,40443	
	not										
	assumed										

idx_14 dodane trditve	Equal variances assumed	1,159	,285	,393	81	,695	,05706	,14500	-,23145	,34557
	Equal variances not assumed			,368	21,163	,716	,05706	,15496	-,26505	,37917

7.2.3 Vrednost kompetenc in dimenzij kompetenc glede na raven vodenja

V raziskavi smo opredelili tudi normativne vrednosti posameznih kompetenc v kompetenčnem modelu, in sicer za vsakega od treh nivojev vodij. Dobili smo kompetenčne profile za tri ravni vodenja.

7.2.3.1 Prvi nivo vodenja

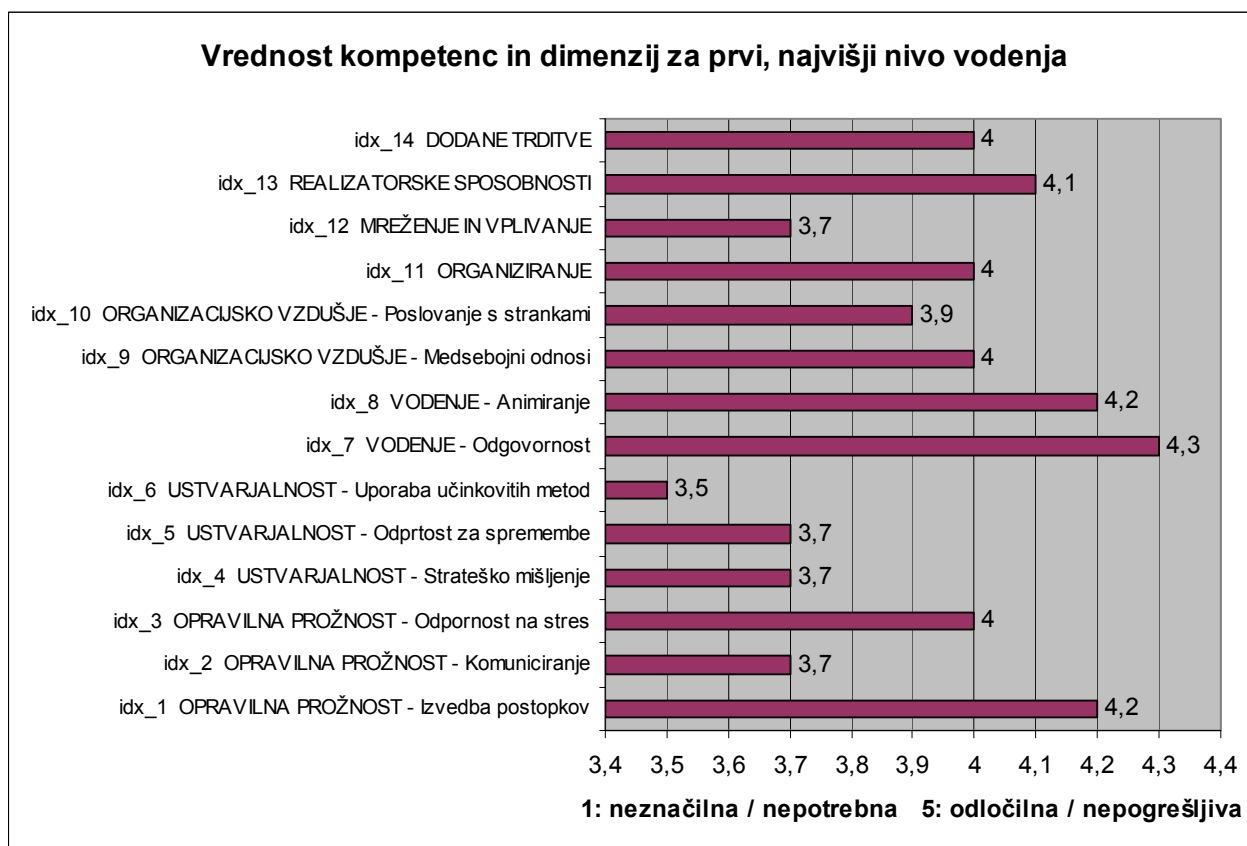
Prvi nivo vodenja zajema:

- direktor CU
- vodja sektorja GCU.

Vodji službe na GCU, ki sta bila uvrščena v prvo skupino, se nista odzvala na anketo.

Prvi nivo vodenja izkazuje zahteve, ki so nekoliko nižje od zahtev za drugi dve ravni vodenja. Visoke zahteve (povprečna ocena več kot 4) so izražene pri štirih kompetencah: »Realizatorske sposobnosti« (4,1), »Vodenje« z obema dimenzijama (4,3 in 4,2) ter pri »Opravljeni prožnosti – izvedba postopkov« (4,2).

Graf 7.15: Vrednost kompetenc in dimenzij za prvi nivo vodenja



Vir: lasten

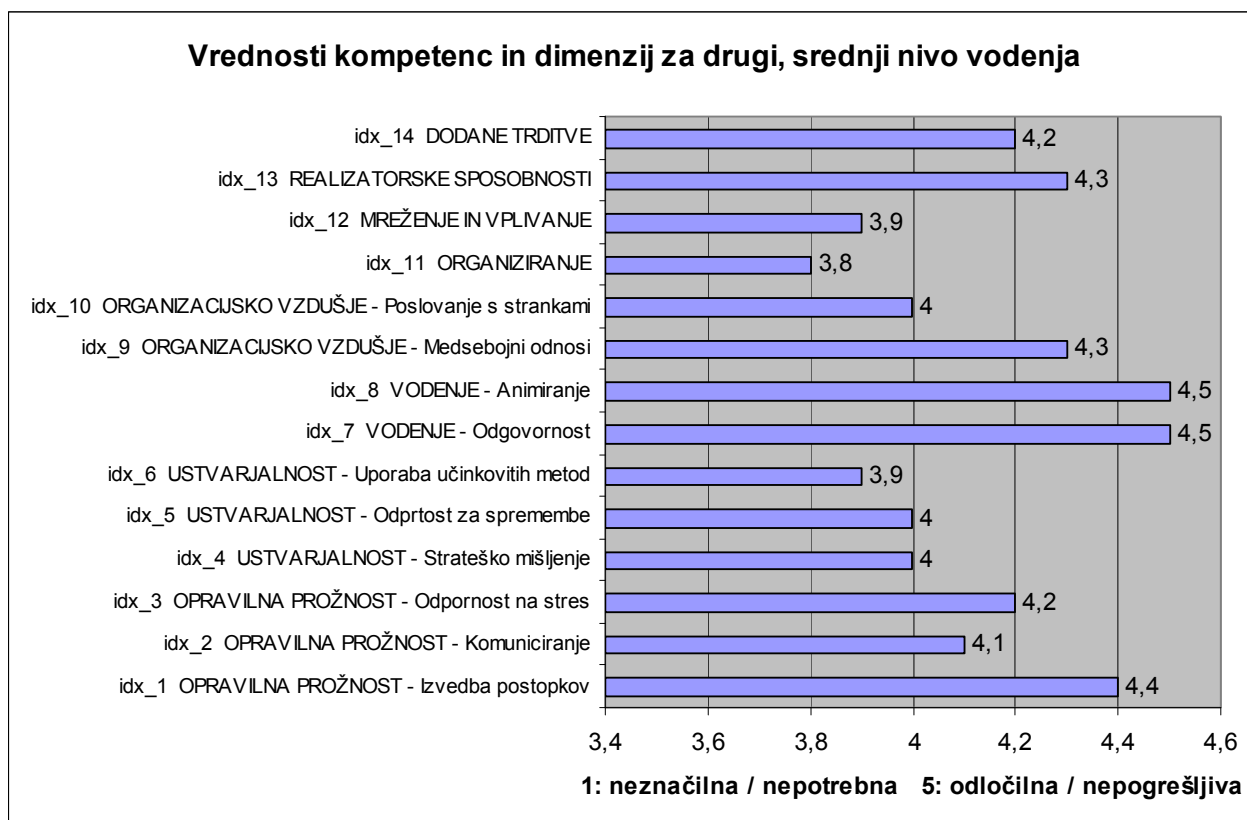
7.2.3.2 Drugi nivo vodenja

Drugi nivo vodenja zajema:

- vodja oddelka GCU,
- vodja oddelka – preiskave GCU,
- vodja carinske izpostave CU,
- vodja oddelka CU,
- vodja službe CU.

Drugi nivo vodenja izkazuje pri vseh kompetencah in njihovih dimenzijah relativno visoke zahteve. Le tri izmed njih (»Organiziranje« 3,8, »Mreženje in vplivanje« 3,9 ter »Ustvarjalnost – uporaba učinkovitih metod« 3,9) so ocenjene z manj kot štiri. Najbolj pa je izpostavljena kompetenca »Vodenja« z obema svojima dimenzijama (ocena 4,5).

Graf 7.16: Vrednost kompetenc in dimenzij za drugi nivo vodenja



Vir: lasten

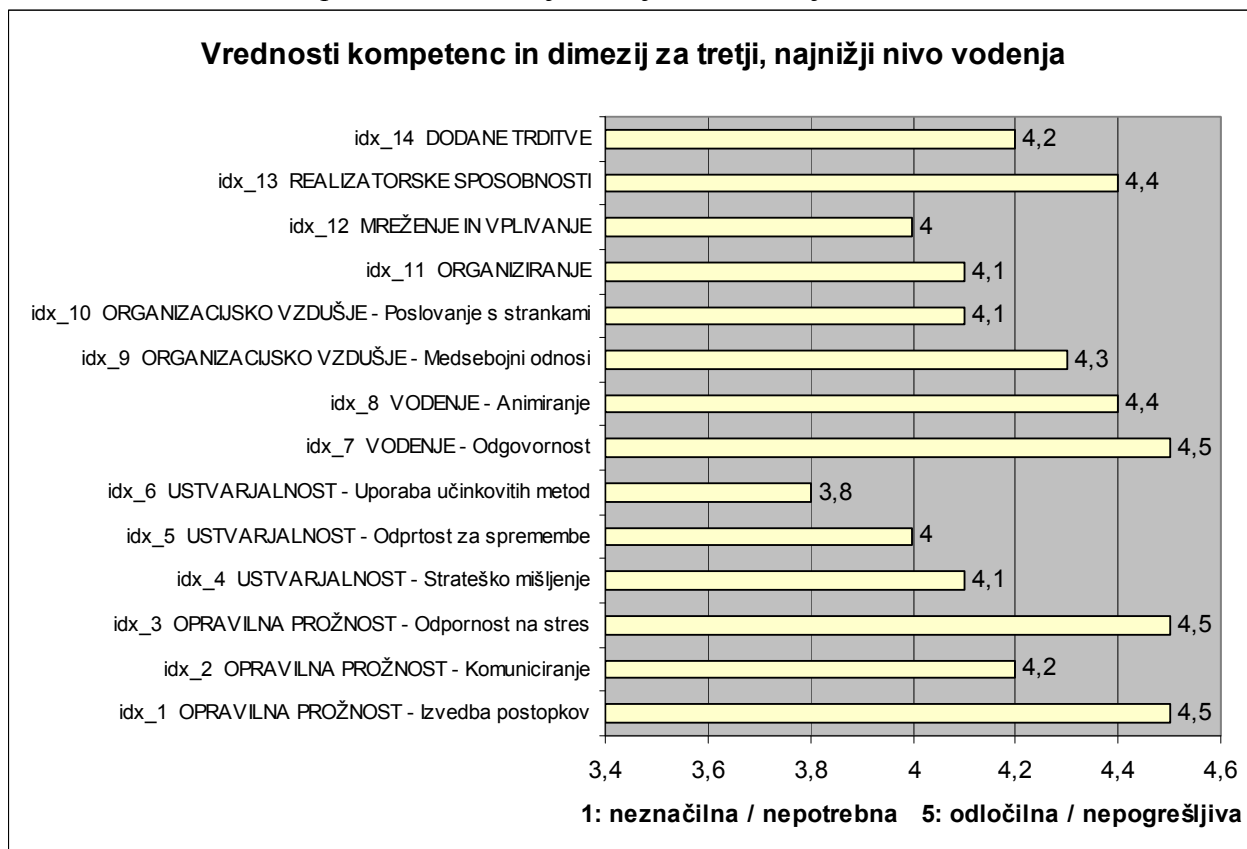
7.2.3.3 Tretji nivo vodenja

Tretja raven vodij zajema:

- vodja referata – preiskave GCU,
- vodja izmene CU.

Najnižji nivo vodij je kompetence in njihove dimenzije ocenil z najvišjimi ocenami. Le en sklop (»Ustvarjalnost – uporaba učinkovitih metod«) doseže vrednosti 3,8. Vsi ostali sklopi imajo vrednost štiri ali več. Zopet je izpostavljena kompetenca »Vodenja«, dodatno še »Opravilna prožnost« z dimenzijama »Odpornost na stres« in »Izvedba postopkov«, kar kaže na vsakodnevno operativno dejavnost (sprotno reševanje problemov, dnevni stik s strankami ter organiziranje sodelavcev) tretjega nivoja vodij.

Graf 7.17: Vrednost kompetenc in dimezij za tretji nivo vodenja



Vir: lasten

V Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi so, prav nasprotno od naše raziskave, večino kompetenc in njihovih dimezij najvišje ocenili vodje iz prvega nivoja, nato vodje iz drugega nivoja ter nazadnje tretji nivo. Izjemoma sta kompetenco »Vodenje – Odgovornost« prvi in tretji nivo ocenila kot najpomembnejšo.

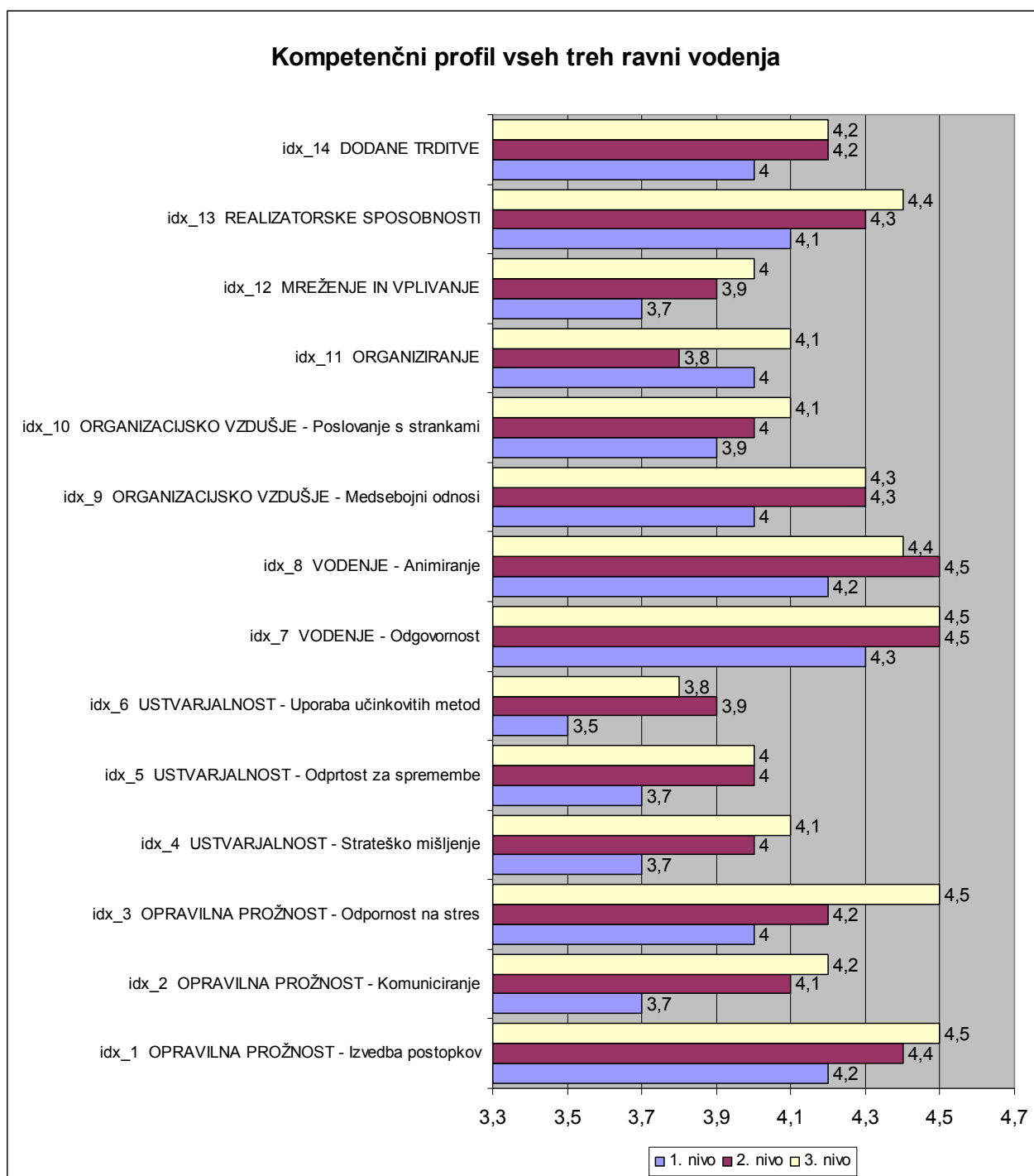
Vendar je potrebno opozoriti, da nivoji med Kompetenčnim modelom vodenja v državni upravi in našo raziskavo niso identični, saj Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 58/2003 s spremembami in dopolnitvami) za organe v sestavi ministrstev, kar je tudi CURS, ne predvideva vseh nazivov, ki sicer sodijo v prvo raven vodij Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi (generalni sekretar, generalni direktor direktorata, direktor organa v sestavi, direktor vladne službe in načelnik upravne enote). Zato so bili za potrebe raziskave v okviru naloge nivoji spremenjeni (v prvi nivo vodenja – mandatni vodje – bi v carinski službi sodil le generalni direktor CURS). Drugo raven v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi predstavljajo vodje sektorjev in služb, v naši raziskavi pa so skupaj z direktorji CU prvi nivo. Tretji nivo v Kompetenčnem modelu vodenja

v državni upravi (vodje oddelkov in referatov) je v nalogi 2. nivo carinskih vodij, kateremu so dodani še vodje izpostav in služb po CU. Povsem na novo pa je definiran 3. nivo carinskih vodij: vodja izmene v CU in vodja referata na GCU.

Na podlagi tako definiranih rangov je mogoče primerjati odgovore le drugega in tretjega nivoja vodij iz Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi (Graf 5.1) s prvim in drugim nivojem carinskih vodij iz raziskave (Graf 7.18). Podobno kot pri že obstoječem Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi je tudi v carinski službi najvišji nivo vodij prepoznal »**Realizatorske sposobnosti**« kot eno najpomembnejših kompetenc – vodja mora biti sposoben uresničiti zastavljene cilje. Pri kompetencah »**Mreženje**«, »**Organiziranje**« in »**Ustvarjalnost**« pa je zaslediti močno razhajanje vodij sektorjev in služb v obeh raziskavah. Carinski uslužbenici so »Mreženje« ocenili s povprečno oceno 3,7, iz Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi pa izhaja ocena 4,3 (razlika 0,6 ocene). Kompetenci »Organiziranje« so vodilni v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi dali povprečno oceno 3,5, carinski uslužbenic pa 4 (razlika 0,5 ocene). Za 0,4 ocene se razhajata oceni pri kompetenci »Ustvarjalnost (iz Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi ocena 4,0, v naši raziskavi 3,6).

Še večje razlike se pokažejo pri ocenah vodij oddelkov in referatov. »**Realizatorske sposobnosti**« se zdijo vodjem na tretjem nivoju iz Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi nepomembne (povprečna ocena 3,2), medtem ko je za vodje v carinski službi ta kompetenca izrednega pomena (povprečna ocena 4,3). Povprečni oceni se razlikujeta kar za 1,1 ocene. Za 0,7 ocene bolje so ocenili kompetenco »**Vodenje**« vodje v carinski službi (4,5) in za 0,6 ocene kompetenco »**Mreženje**« (povprečna ocena 3,9) v primerjavi z vodji iz Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi.

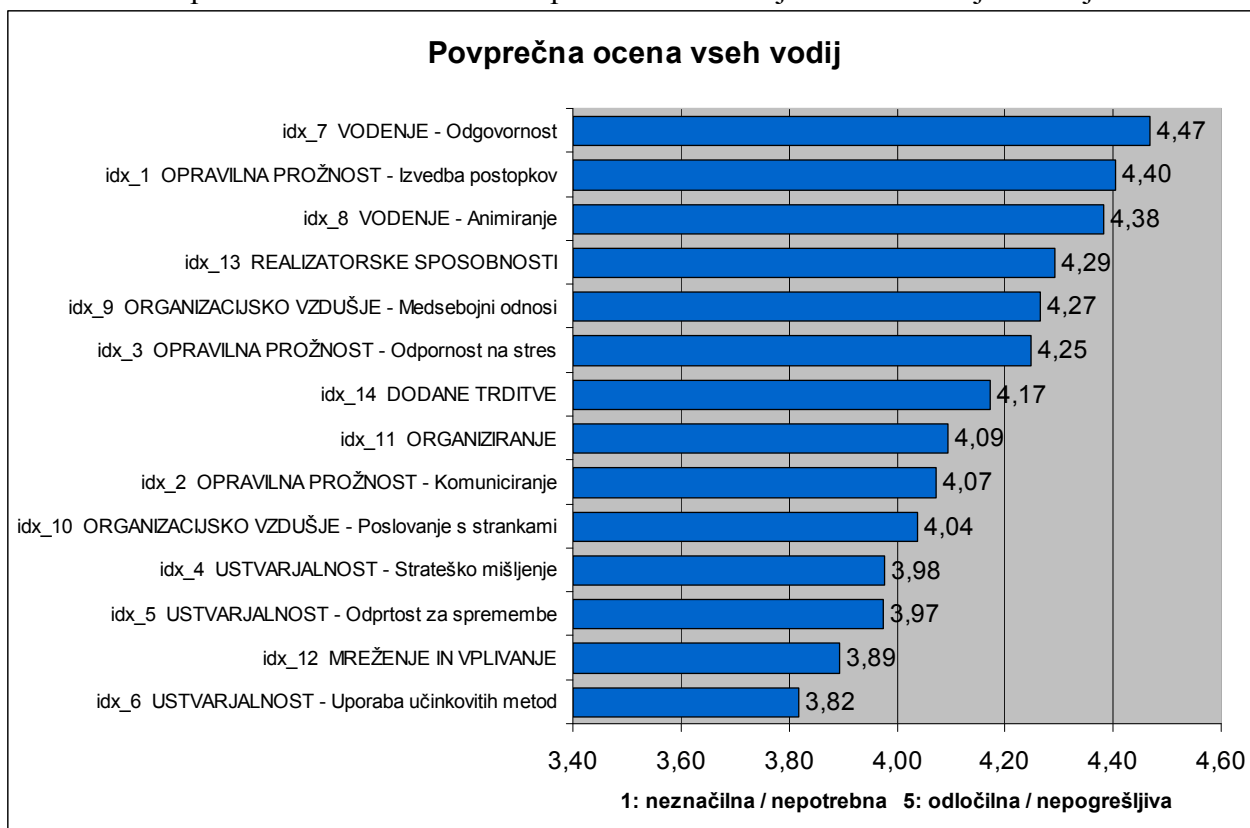
Graf 7.18: Vrednost kompetenc in dimenzij za vse tri nivoje vodenja



Vir: lasten

Delo z ljudmi in skrb za njihov razvoj zahteva od vodij poznavanje in uporabo nekaterih kompetenc, ki so bile do sedaj v državni upravi v ozadju, kot npr. demokratičen slog vodenja, analitičnost, razvijanje in vodenje timov, usmerjenost k ciljem in rezultatom, osebna kredibilnost, sposobnost poslušanja in komuniciranja, razvijanje ljudi, obvladovanje stresa, obvladovanje sprememb.

Graf 7.19: Povprečna ocena vrednosti kompetenc in dimenzij za vse tri nivoje vodenja



Vir: lasten

Ob preučevanju, katere oblike vedenja najbolj neposredno vplivajo na uspešnost opravljanja dela na delovnem mestu vodje, so vodje najvišje ocenili kompetenco »Vodenje« (odgovornost in animiranje), »Opravilno prožnost« (izvajanje postopkov), »Realizatorske sposobnosti« ter »Organizacijsko vzdušje« (medsebojni odnosi). Nedvomno gre za ključne želene vzorce organizacijskega vedenja, ki naj bi jih imeli vodje v carinski službi, čeprav se v različnih okoljih in situacijah različno odražajo. Uspešen vodja naj bi tako delovne naloge delil na način, da bi pri sodelavcih spodbujal ustvarjalnost in jih navduševal za delo. Vodji ni potrebno samemu reševati vseh nalog, saj z delegiranjem odgovornosti na svoje sodelavce pripomore k njihovem razvoju in večji izrabi njihovih sposobnosti. Prepoznavanje kompetence vodenja kot najpomembnejše je verjetno tudi posledica tega, da se vprašani zavedajo dejstva, da vodja v praksi preveč svojega delovnega časa posveča delovnim nalogam in problemom, ki pri tem nastajajo, le manjši del pa vodenju zaposlenih. Želijo si oziroma se zavedajo, da bodo podrejeni motivirani in zadovoljni le, če bodo ustrezno usmerjeni, če bodo dobili natančna navodila za delo in na koncu prejeli tudi ustrezna priznanja za opravljeno delo, kar pa je moč doseči le z bolj uravnoteženo porazdelitvijo delovnega časa. Visoka ocena pomembnosti medsebojnih odnosov kaže na tesno medsebojno odvisnost sodelavcev v procesu dela. Vodja si naj prizadeva za dobre medosebne odnose ter skuša

preprečevati in omejevati negativne vplive nesporazumov. Odgovornost pomeni odgovornost za svoje rezultate dela in rezultate dela sodelavcev. Realizatorske sposobnosti zajemajo različne sposobnosti: od vztrajanja do izpolnitve nalog do jasnega postavljanja ciljev in izražanja volje in mnenj.

V drug sklop pomembnih dejavnikov za uspešno opravljanje dela bi lahko uvrstili »**Opravilno prožnost**« (komuniciranje in odpornost na stres), »**Organiziranje**« in »**Dodane trditve**«. Sposobnost komuniciranja s sodelavci, ustvarjanje pogojev za svobodno izražanje mnenj in novih zamisli povečuje uspešnost skupine. Obvladovanje dela tudi v obdobjih večjih delovnih obremenitev in v težavnih situacijah ter učinkovita izraba in koordinacija virov za optimalno doseganje delovnih ciljev pa sta nujna, da delovni proces poteka nemoteno. Poistovetenje vodje z organizacijo in proaktivnost vodje v smeri lastnega razvoja lahko pri tem le še poveča delovne rezultate.

V najnižje ocenjeno skupino in s tem za anketirance najmanj pomembne kompetence za vodenje sodijo »**Ustvarjalnost**« (strateško mišljenje, odprtost za spremembe in uporaba učinkovitih metod), »**Organizacijsko vzdušje**« (poslovanje s strankami) ter »**Mreženje in vplivanje**«. Ustvarjalnost kot sposobnost predvidevanja sprememb, izvirnost, uresničevanje novih zamisli ter usmerjanje sodelavcev k pozitivnemu razmišljanju in humorju je med relativno najnižje ocenjenimi, a to ne pomeni, da ni pomembna. Podobno je z mreženjem in vplivanjem, saj lahko široka razgledanost, razvejane strokovne vezi, prepoznavanje neformalnih odnosov in sposobnost nastopanja ter komuniciranja s strankami pripomorejo k učinkovitejšemu reševanju vsakodnevnih delovnih izzivov ter tako doprinesejo k hitrejšemu in uspešnejšemu prilagajanju nenehno spreminjajočim se okoliščinam.

7.2.4 Mnenja anketirancev

Sodelujočim v raziskavi je bila na koncu dana možnost, da navedejo, če katera od značilnosti vodje v carinski službi ni bila zajeta med trditvami, je pa po njihovem mnenju potrebna/pomembna za njegovo uspešno delo. Odzvalo se je 15 anketirancev, ki so predvsem poudarili, da lahko vodja le z lastnim zgledom in delovanjem pridobi spoštovanje in zaupanje sodelavcev. Spoštovanje vrednot se tako anketirancem zdi izredno pomembna sestavina vodenja (vodja naj deluje politično nevtralnno, vestno in nepristransko tako do sodelavcev kot strank).

Služba po mnenju respondentov potrebuje vodje, ki ji bodo dali osebni pečat. Potrebuje vodje, ki izžarevajo energijo in so sposobni pridobiti si zaupanje sodelavcev, vodje, ki lahko zahtevajo in pričakujejo spoštovanje in zvestobo od sodelavcev zato, ker vedo, o čem govorijo in ker se vedejo v skladu s svojim prepričanjem. Gre za vodje, ki se učijo pri svojem delu, ki novo znanje prenašajo na sodelavce in ga uresničujejo v praksi. Anketiranci izpostavljajo vodenje z zgledom: pristop, da je vodja vizionar, usmerjevalec in motivator, ki se osredotoča na razvoj človeških potencialov v organizaciji in ima sposobnost pritegniti zaposlene za doseganje skupnih ciljev. Sodelavci bi v takem primeru vodji verjeli, mu zaupali ter tudi sami čutili, da je ključno poslanstvo vodje spodbujanje sodelavcev in ne njihovo omejevanje. Seveda za kvalitetno opravljeno delo vodja potrebuje strokovno znanje iz svojega delovnega področja, vendar ob tem ne gre zanemariti pomembnega dejavnika: občutka za vodenje ljudi, kamor so anketiranci uvrstili tudi enakopravno obravnavanje sodelavcev.

7.3 ANALIZA UPORABNOSTI OBSTOJEČEGA KOMPETENČNEGA MODELA ZA CARINSKO SLUŽBO

Vrsto let se strokovnjaki že ukvarjajo s poskusi opredelitve lastnosti, ki jih poseduje dober vodja. Nepredvidljive spremembe okolja pa povzročajo, da so procesi vodenja podvrženi stalnim revizijam in različnim pritiskom, zato vodenje in vodja s svojimi lastnostmi ostaja neusahljiv vir preučevanja.

Izobrazba že dolgo ni več dovolj za kakovostno opravljanje dela na nekem delovnem mestu. Še tako dolgotrajne in raznolike delovne izkušnje ne zagotavljajo, da bo kandidat na nekem delovnem mestu uspešen. Znanje hitro zastareva, zato se vedno bolj uveljavlja uvajanje sistema kompetenc, ki presegajo ozek pojem znanja in pomenijo sposobnost uporabe novega znanja v danih situacijah.

Kompetenčni model (skupaj s podatki iz sistemizacije o zahtevanih znanjih in izkušnjah) daje pregled nad zahtevanimi kompetencami, potrebnimi za uspešno opravljanje delovnih nalog in doseganje zastavljenih ciljev. Za uspešno uvedbo modela kompetenc v prakso carinske službe bi bilo tako potrebno prilagoditi tudi sistemizacijo delovnih mest. Poleg obstoječih podatkov (npr. zahtevana izobrazba, delovna doba in druge pogoje za opravljanje dela na delovnem mestu, opredelitev tipičnih delovnih nalog, morebitna posebna pooblastila) bi morala vsebovati sistemizacija delovnih mest predvsem zahtevano raven kompetenc, ki jih potrebuje zaposleni, da bo lahko uspešno izvršil naloge, predvidene za delovno mesto. S tem bi presegli do sedaj uveljavljeno

dogmo, da je delavec razporejen na neko določeno delovno mesto zgolj in samo za izvrševanje vnaprej določenih opravil. V sistemu kompetenc je zaposleni namreč odgovoren za izpolnjevanje poslanstva delovnega mesta in ne vnaprej določenih nalog, kar pa lahko doseže le, če ima ustrezne kompetence.

Modeli kompetenc združujejo potrebna znanja, veščine, spretnosti, vrednote, motive, prepričanja in osebne lastnosti, ki prispevajo k učinkovitemu in uspešnemu delu. V kolikor je v praksi kompetenčni model povezan še z drugimi podsistemi za upravljanje človeških virov, si z njim lahko organizacija pomaga pri kadrovanju (izbiranje novo zaposlenih in načrtovanje razvoja sprejetih kadrov), izvajanju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih (za osnovo vzamemo razliko med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami), prerazporejanju in napredovanju, letnih razgovorih, nagrajevanju, gradnji kariere, vzgajanju ključnih kadrov, odkrivanju talentov, utrjevanju zelene organizacijske kulture ipd. Uporabljajo ga lahko tudi vodje za lažje in bolj uspešno vodenje, razporejanje dela, za dogovarjanje s sodelavci o njihovih glavnih nalogah, ciljih, pričakovanih rezultatih in delovni uspešnosti, pri načrtovanju in vzpodbujanju njihovega razvoja.

Z raziskavo smo ovrednotili pomembnost posameznih kompetenc za vse vodje v carinski službi ter oblikovali seznam najpomembnejših vzorcev organizacijskega vedenja (kompetenc) za posamezen rang vodij. Oba sistema se lahko uporabita kot prispevek k spremembi identitete javne uprave (dobro upravljanje), predvsem pa pri razvoju carinske službe, in sicer v naslednjih primerih:

1. ocenjevanje delovne uspešnosti in poskusnega dela,
2. napredovanje,
3. selekcija in izbira kandidatov za vodilna delovna mesta,
4. oblikovanje sistemov vodenja in ravnanja z ljudmi,
5. priprava razvojnih programov ključnih kadrov in načrtovanje izobraževanja,
6. planiranje nasledstev,
7. načrtovanje kariere,
8. oblikovanje organizacijske kulture,
9. pri razvoju in preučevanju področja kompetenc.

7.3.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje

V kompetenčnem modelu je poudarjen predvsem vidik, kako posameznik opravlja delovne naloge in vloge in omogoča, da je zaposleni nagrajen za razvoj lastnih kompetenc, hkrati pa vzpodbuja učenje in pridobivanje novega znanja. Če je namreč v preteklosti ocenjevanje delovne uspešnosti in posledično nagrajevanje temeljilo na tem, »kaj« je posameznik dosegel pri delu, rezultat pa se je kazal v finančnih kazalnikih, višji produktivnosti ali doseganju nekih drugih standardov, se pri kompetencah osredotočamo na to, »kako« opravlja delo oziroma izpolnjuje svojo vlogo v organizaciji. S tem se namesto v preteklost usmerimo v prihodnost in v razvoj posameznika.

To je mogoče zato, ker se z opredelitvijo kompetenc jasno povežejo cilji, strategije in poslovni procesi organizacije s sposobnostmi, znanji in spretnostmi, ki so potrebne za opravljanje posameznega dela. Zaposleni je o tem, kaj se od njega pričakuje na delovnem mestu, vnaprej seznanjen. Hkrati pa ocenjevaje na podlagi kompetenčnega modela vodji daje smernice, kje naj začne razgovor s sodelavcem in na katere kompetence naj se pri tem osredotoči. Tak pristop sicer ne bo omilil morebitne slabe ocene, bo pa razgovor vsaj določen, konkreten in osredotočen na vedenje zaposlenega. (Lucia in Lepsinger 1999, 31)

7.3.2 Pri napredovanju

Kompetenčni model uporabimo tudi pri napredovanju, in sicer takrat, kadar se ne upoštevajo le rezultati dela, temveč tudi usposobljenost zaposlenih in primernost njihovih vedenj v prihodnosti. Zaposleni morajo namreč tudi sami aktivno iskati sposobnosti in kompetence za prihodnost, čeprav v celoti ne vedo, kaj bo prihodnost prinesla (Cvetko 2002, 141). Organizacija pa naj zaposlene, ki razpolagajo z ustreznim potencialom za opravljanje zahtevnejših nalog, spodbuja, njihove zmožnosti pa stopnjuje in goji skozi sistem usposabljanja in treniranja.

7.3.3 Pri selekciji in izbiri kadrov za vodilna delovna mesta

Pri iskanju ljudi, ki bi dvignili uspešnost organizacije s svojim individualnim ali skupinskim delom, si lahko pomagamo s kompetenčnim modelom. Ta je sestavljen tako iz pričakovanj organizacije

(cilji, vrednote, organizacijska kultura) kot iz kompetenc, ki so potrebne, da bo lahko posameznik uspešno izpolnjeval vlogo oziroma opravljal delo v organizaciji. Kandidati lahko že sami iz opredeljenih kompetenc razberejo, katera vedenja in lastnosti, poleg znanj in veščin, se od njih še pričakujejo, hkrati pa je s pomočjo kompetenčnega pristopa organizaciji omogočena izbira posameznikov, ki bodo v okviru organizacijske kulture in vsebine dela uspešno opravljali pričakovano vlogo. Kompetenčni model lahko služi za iskanje najbolj kompetentnega posameznika za neko organizacijsko vlogo ali pa za oblikovanje optimalno sestavljenega tima za izvedbo določene naloge z že zaposlenimi. Z modelom lahko iščemo kadre med že zaposlenimi – ugotovljamo, kdo od že zaposlenih ima potencial za zasedbo najpomembnejših funkcij v organizaciji, ali pa z njim iščemo primerne kandidate na trgu delovne sile.

S pomočjo kompetenčnega modela izbirni postopek resnično temelji na kriterijih, ki napovedujejo uspešnost posameznika na delu oziroma na kriterijih, za katere je bilo ugotovljeno, da so pomembni za opravljanje dela in ne na tistih, ki se mogoče zdijo pomembni. Na ta način se znižajo stroški morebitnega ponovnega iskanja kadrov, stroški izobraževanja in usposabljanja ipd.

Lucia in Lepsinger (Lucia in Lepsinger 1999, 120) ob funkciji zaposlovanja novih ljudi še dodajata, da je uvedba kompetenčnega modela na to področje najlažja, saj se že zaposleni tu najmanj upirajo novemu načinu dela. Uspešna implementacija modela na področju selekcije in izbire kadrov olajša nadaljnjo uvedbo modela tudi na druga področja.

7.3.4 Pri oblikovanju sistemov vodenja in ravnanja z ljudmi

Državna uprava potrebuje motivirane in zavzete zaposlene, zaposleni pa potrebujejo jasne in smiselne cilje, racionalno in učinkovito organizirane procese, določno opredeljene odgovornosti in pristojnosti. S pomočjo ustreznega sloga vodenja mora biti vodja sposoben zagotavljati prenos znanja in veščin v vsakodnevno prakso, motiviranja sodelavcev, stalnega učenja, dajanja pobud, obvladovanja lastne podobe, komuniciranja itd. Koncept kompetenc ponuja podlago za pripravo modela ravnanja z ljudmi – to je za strokovni in osebni razvoj zaposlenih ter za oblikovanje takšnega sistema vodenja, ki bo omogočal in vzpodbujal ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo vseh zaposlenih.

7.3.5 Pri pripravi razvojnih programov ključnih kadrov in načrtovanju izobraževanj

Za razvoj organizacije je ključen razvoj človeškega kapitala: tako vodij kot vsakega zaposlenega. Napredne organizacije so spoznale, da si strateško prednost pred konkurenco lahko zagotovijo prav z razvijanjem zaposlenih. (Cvetko 2002, 106). Razvoj ter izbira usposabljanj in izobraževanj je usmerjena v odpravo razkoraka med pričakovanimi in dejanskimi znanji, sposobnostmi in kompetencami posameznika.

Na podlagi kompetenčnega modela organizacija lahko razvije sistem izobraževanja in usposabljanja. Ko ugotovimo, katere kompetence mora posameznik še razviti ali pa le okrepiti, da bi uspešno opravljal delo, se temu prilagodi usposabljanje. S tem bo zaposleni premostil razliko med dejanskimi kompetencami, ki jih že ima, in pričakovanim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela. Uspešnejši kot je zaposleni, uspešnejša je organizacija kot celota.

7.3.6 Pri planiranju nasledstev

V večini organizacij je to velikokrat pozabljena naloga. Z zagotavljanjem nasledstev na podlagi kompetenčnega modela sicer ne moremo zagotoviti, da bodo odločitve vedno povsem pravilne. Lahko pa na podlagi preteklih izkušenj z njim identificiramo spretnosti, znanja in lastnosti, ki so potrebne na določenem položaju, ter obnašanje, ki vodi k uspešni izvedbi nekega dela. Pri tem pa so za uspešnost planiranja nasledstev izrednega pomena tudi načrt izobraževanja in usposabljanja, sistem ocenjevanja in nagrajevanja, sistem vodenja in zagotavljanje razvoja posameznika. (Lucia in Lepsinger 1999, 34)

7.3.7 Pri načrtovanju karier

Upravljanje kariere traja daljše obdobje in pomeni povezavo posameznika s strateško poslovnimi potrebami organizacije. Po drugi strani pa mora posameznik razvijati sposobnosti, znanja in kompetence, s katerimi bo zanimiv za delodajalca, saj njegova varnost v prihodnosti ne bo več odvisna od njegove zaposlitve temveč od njegove zaposljivosti. (Kohont in Svetlik 2005, 67) Z identificiranjem potrebnih kompetenc za učinkovito opravljanje dela in oblikovanjem

kompetenčnega modela pridobimo podlago tako za sistem usposabljanja in izobraževanja kot za sistem razvoja kadrov. Kompetenčni model se osredotoča na dolgoročni razvoj kadrov: pomembne so prave stvari in na zadnje novosti (Lucia in Lepsinger 1999, 27).

7.3.8 Pri oblikovanju organizacijske kulture

Raziskave kažejo, da ujemanje med organizacijsko kulturo in posameznikom vpliva na pripadnost, zadovoljstvo zaposlenih in stopnjo fluktuacije (Kohont 2005a, 85). Večje ko je zaupanje in zavzetost zaposlenih, lažje je uresničevanje ciljev, strategij in vizij organizacije. Za pridobitev zaupanja pa je zelo pomembno tudi področje interne komunikacije, saj so le ozaveščeni zaposleni sposobni implementirati usmeritve organizacije. Raziskave potrjujejo, da le 20 % razlik med nadpovprečnimi in podpovprečnimi vodji lahko prisodimo njihovem strokovnemu znanju, vse drugo pa razvitosti veščin vodenja (torej komuniciranja) (Brečko 2003, 14).

7.3.9 Pri razvoju in preučevanju področja kompetenc

Kompetence zajemajo znanje, sposobnosti, vrednote in prepričanje posameznika (Brečko 2003, 14). Od zaposlenih zahtevajo višjo stopnjo samostojnosti, odgovornosti, iniciativnosti in prilagodljivosti (Mayer 2005, 791).

Pri oblikovanju modela kompetenc je pomembno, da vemo, katere kompetence so potrebne za določeno delo in katera vedenja imajo neposreden vpliv na delovno izvedbo in uspeh. Model nam tako pove, katere kompetence so pomembne, da bo lahko organizacija uspešnejša, hkrati pa pokaže tudi, katero vedenje je v organizaciji sprejemljivo in katero ne. Pri tem se moramo zavedati, da so kompetence posameznika tesno povezane s kompetencami organizacije, kar hkrati pomeni, da je razvoj enih tesno povezan z razvojem drugih. Tudi model kompetenc ni večer in nespremenljiv, temveč ga je potrebno neprenehoma prilagajati spremenjenim pogojem poslovanja organizacije, da lahko še opravlja svojo funkcijo.

8 ZAKLJUČEK

Uspešnosti neke organizacije in njenega razvoja strokovnjaki že dolgo več ne pojasnjujejo zgolj s finančnimi in materialnimi naložbami, temveč vedno bolj s prispevki zaposlenih. Ti so neusahljiv vir ustvarjalnosti, če le imajo možnost, da se razvijejo in izrazijo. Za to jim je potrebno omogočiti primerno vzdušje v organizaciji in jim postaviti pravega vodjo. Tako se pokaže, da tudi vloga vodje ni več takšna, kakršna je bila v preteklosti: kontrola sredstev, časa, denarja in materiala. Sodoben vodja mora predvsem s samorazvojem vplivati na osebni razvoj zaposlenih in posledično organizacije. Z razvojem svoje osebnosti in na podlagi svojih izkušenj si v določenih situacijah na njemu lasten način pomaga pri bolj učinkovitem odločanju in delu. Raziskave potrjujejo, da mora uspešen vodja v veliki meri razviti medosebne, tehnične, komunikacijske spretnosti pa tudi ostale sposobnosti, kot so delitev moči, intuicije, odpornost na stres in drugo. Da lahko v današnjem času učinkovito vodi, mora biti visoko motiviran za delo, izražati mora moč in karizmo ter znati usmerjati druge. Zaželeno je, da se ob tem tudi sam neprestano spreminja, uči in razvija osebne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev organizacije. Največja dodana vrednost vodij v organizaciji se tako pokaže v tem, da omogočajo drugim (tistim, ki jih vodijo), da so uspešni pri svojem delu. Samo tako potrjujejo tudi lastno uspešnost.

V nalogi smo predstavili različne pristope k vodenju, ki so se izoblikovali v zgodovini z namenom, ugotoviti, katero vodenje je najbolj uspešno. Vendar v teoriji vodenja ni mogoče najti enostavnega odgovora, kateri model oziroma stil vodenja bi bil univerzalen in bi vedno zagotovil učinkovito in uspešno vodenje. Od vsakokratne situacije, v kateri se znajde vodja, je namreč odvisno, kateri stil (trije osnovni stili vodenja: avtoritativen, demokratičen in prepuščeno vodenje) oziroma kombinacijo stilov bo uporabil za izvršitev svoje naloge. Vendar pa so si vodje karakterno med seboj zelo različni. Prav tako so različne situacije, v katerih vodje delujejo in sprejemajo odločitve. Tako je od osebnih značilnosti vodje (npr. čustvena, socialna inteligenca, izobrazba, vrednote, sposobnosti in spretnosti, delovne izkušnje itd.) in konkretne situacije (npr. različne naloge, zrelost podrejenih, značilnost organizacije, motivacija sodelujočih, avtoriteta vodje ipd.) odvisno, kakšen pristop bo vodja izbral in ali bo z njim dosegel želeni rezultat.

Naloga vodje je s svojo celostno podobo spodbuditi svoje sodelavce, da ti dosežejo skupni želeni cilj. Pri tem se naloge vodilnega menedžmenta nekoliko razlikujejo od vloge nižjega menedžmenta.

Medtem ko najvišji nivo določa in prezentira s svojim zgledom filozofijo razvoja organizacije, je naloga ostalih vodij, da to vizijo izvedejo v praksi. To lahko dosežejo le z ustreznim komuniciranjem oziroma z vzpostavitvijo ustreznega odnosa zaupanja s svojimi podrejenimi, ob tem pa hkrati seveda razvijajo in gradijo tudi svojo lastno kariero. Dograjevanje znanja in veščin vodenja je nujno za ohranitev položaja vodje.

Naloga se osredotoča na vodenje v upravi. Tu obstajajo nekatere posebnosti, ki jih določa zakonska opredeljenost javne uprave, širok obseg nalog in storitev, ki jih je dolžna uprava zagotavljati državljanom, hkrati pa je vedno prisoten tudi vpliv politike na njeno delovanje. Vsi ti dejavniki ovirajo njen razvoj in prehod iz klasične birokratske organizacije Webrovega tipa v sodobno, na temelju podjetniških principov organizirano upravo (t. i. Novo upravljanje javnega sektorja). Z modernizacijo uprave naj bi se poudarila vloga posameznika v organizaciji, opredelila naj bi se vizija, poslanstvo in cilji dela v upravi, bolj naj bi se upoštevale potrebe uporabnikov javnih storitev, uvedla naj bi se praksa naravnosti k rezultatom in načelo konkurenčnosti itd. Nova organiziranost državne uprave poudarja vlogo vodij, ki s svojim delovanjem vplivajo na udejanjanje načel menedžmenta v državno upravo, na razvoj in spreminjanje njene organizacijske kulture. Uradniški svet je že 26. 8. 2003 določil Standarde strokovne usposobljenosti, merila za izbiro in metode preverjanja usposobljenosti uradnikov na položajih v državni upravi, v katerih je definiran zeleni profil uradnika na položaju. Standard določa za najvišja vodilna mesta v državni upravi vrsto, raven in obseg zahtev za delo po treh sklopih: delovne izkušnje, strokovno znanje in menedžerske sposobnosti, ki pa vključujejo upravljalne, vodstvene in komunikacijske veščine.

Uspešno vodenje v upravi lahko začnemo graditi s pomočjo kompetenčnih modelov vodenja, ki pomenijo sistem ključnih kompetenc, oblikovanih na osnovi proučevanja ključnih indikatorjev učinkovitega vodenja vodij (Stare 2007, 3). Z njimi bi lahko lažje uredili področje vodenja ter dosegli večjo uspešnost delovanja vodij, posledično pa tudi njihovih sodelavcev in uprave kot celote.

Koncept kompetenc izhaja iz osebnih lastnosti (poudarjene karakteristike osebe, usmerjene k odličnim dosežkom pri delu – motivi, karakterne poteze, lasten koncept izvajanja dela) in upošteva izkušnje, veščine in raznovrstno specifično ter splošno znanje (Gorišek 2005, 82). V literaturi se kompetence razvrščajo po različnih kriterijih, vedno pa so odvisne od delovnih in življenjskih kontekstov, v katerih se znajde posameznik. Le v različnih kontekstih oziroma situacijah lahko posameznik pokaže svoje kompetence oziroma ugotovi, ali je sposoben uporabiti svoje znanje, spretnosti, veščine in lastnosti v neki življenjski situaciji. Na splošno pa bi lahko povzeli po

Mayerju (Mayer in drugi 2005, 784), da gre pri kompetencah za ravnanje, s katerim posameznik lahko učinkovito opravi določeno delo. Temelji na ustreznem telesnem, socialnem, duševnem, osebnostnem in duhovnem potencialu, interesih, znanju, veščinah, vrednotah, prepričanjih in se kaže predvsem v zmožnosti optimalne izrabe notranjih in zunanjih virov, ki so na voljo.

Kompetenčni model opisuje kombinacijo znanja, sposobnosti in lastnosti, potrebnih za učinkovito opravljanje vloge v organizaciji in se lahko uporablja tudi kot orodje kadrovske službe pri selekciji, izobraževanju in usposabljanju kadrov ter za razvoj, ocenjevanje in pripravo nasledstev obstoječim kadrom (Lucia in Lepsinger 1999, 5).

Za podlago oblikovanja kompetenčnega modela v carinski službi smo v nalogi vzeli obstoječi Kompetenčni model vodenja v državni upravi, ki ga sestavlja sedem ključnih kompetenc in njihovih dimenzij (delovna prožnost, ustvarjalnost, vodenje, organizacijsko vzdušje, organiziranje, mreženje in vplivanje ter realizatorske sposobnosti) – skupaj trinajst sklopov. Dopolnili smo ga še z »Dodanimi trditvami«. Te je v prvi fazi raziskave identificirala fokusna skupina, sestavljena iz predstavnikov različnih nivojev carinskih vodij. Dvanajst trditev v okviru »Dodanih trditev«, ki se nanašajo predvsem na poudarjanje pripadnosti carinski službi in samoiniciativnost vodij pri razvijanju svojih znanj in spretnosti, smo vključili v že obstoječi model kot štirinajsti sklop.

Zaradi drugačnega formalno pravnega položaja CURS v primerjavi z ministrstvi in upravnimi enotami, ki so bile vključene v Kompetenčni model vodenja v državni upravi, smo morali za potrebe naše raziskave v drugi fazi prilagoditi nivoje vodenja (v obstoječem modelu bi v prvi nivo mandatnih vodij lahko uvrstili le generalnega direktorja CURS; raziskava pa tudi ne bi zajela številčno relativno močne populacije najnižjih vodij v carinski službi, ki sedaj tvorijo tretji nivo). Na podlagi novo definiranih rangov je sedaj mogoče primerjati odgovore drugega in tretjega nivoja vodij iz Kompetenčnega modela vodenja v državni upravi s prvim in drugim nivojem carinskih vodij. Drugo raven v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi namreč predstavljajo vodje sektorjev in služb, v naši raziskavi pa so skupaj z direktorji CU prvi nivo. Tretji nivo v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi (vodje oddelkov in referatov) je v nalogi 2. nivo carinskih vodij, kateremu so dodani še vodje izpostav in služb po CU. Povsem na novo pa je definiran 3. nivo carinskih vodij: vodja izmene v CU in vodja referata na GCU.

Kompetenčni model nam pomaga razjasniti, kaj pomeni biti dober vodja v carinski službi. Raziskava je potrdila domnevo, da je obstoječi kompetenčni model vodenja v državni upravi mogoče uporabiti tudi v carinski službi, saj so anketiranci (tako vodje kot njihovi sodelavci) model

prepoznali in ga sprejeli kot pomembnega pri zagotavljanju učinkovitejšega in uspešnejšega vodenja v carinski službi. Pri tem bistvenih razlik pri ocenjevanju pomembnosti posamezne kompetence oziroma katere oblike vedenja so tiste, ki najbolj neposredno vplivajo na uspešnost opravljanja dela vodij, niti s strani vodij samih niti s strani sodelavcev nismo zaznali.

Ugotovili smo, da obstajajo skupne kompetence za vse vodje znotraj službe, ne glede na njihov hierarhični nivo ali lokacijo opravljanja dela. To pomeni, da so kompetence za vse vodje iste in da so pomembne za uspešno opravljanje nalog vodje v carinski službi, njihova pomembnost pa je le v manjši meri odvisna od posameznega delovnega mesta. Analize niso potrdile statistično značilnih razlik glede razlik v povprečjih: ocenjevalci ne ocenjujejo, da bi morali posamezni nivoji vodij imeti bolj razvite določene kompetence kot drugi, niti ni teh razlik zaznati glede na teritorialno umeščenost vodstvenega delovnega mesta. Gre za zanimivo ugotovitev, saj je splošno znano, da višji ko je nivo vodij, večji je delež menedžerskih del in več menedžerskih znanj je potrebno oziroma da na dnu organizacijske piramide tečejo ključni delovni procesi (izvajanje s predpisi določenih nalog), kjer je potrebnega več operativnega dela.

Hipotezi o razlikah med želenimi kompetencami glede na različne nivoje vodij in lokacijo delovnega mesta tako nismo mogli potrditi. Razlog za nepotrditve hipotez bi lahko iskali v morebitni specifičnosti carinske službe ali pa v premajhnem številu anketiranih, tako da razlike med skupinami niso statistično značilne.

Ob obstoječi model smo dodali še dodatne trditve, ki še bolj poudarjajo proaktivnost vodje v smeri samoizobraževanja ter značilnost uniformirane službe, kar deloma carinska služba je, in sicer pripadnost organizaciji. Anketiranci so z vsemi kompetencami iz vprašalnika izrazili visoko stopnjo strinjanja, kar kaže na to, da sprejemajo trditve kot pomembne za uspešno in učinkovito delo vodij v carinski službi.

Analiza vseh kompetenc in njihovih dimenzij je pokazala, da se tako vodje kot njihovi sodelavci zavedajo, da se na vseh področjih od vodij veliko pričakuje. To potrjujejo relativno visoke povprečne vrednosti, ki so bile skoraj povsod (razen pri štirih sklopih od štirinajstih) nad oceno štiri (na petstopenjski lestvici od ena do pet, kjer je 1. neznačilna/nepotrebna in 5. odločilna/nepogrešljiva). Največji poudarek je na vodenju, izvajanju nalog ter medsebojnih odnosih oziroma »mehkih dejavnikih« vodenja, ki od vodje zahtevajo stalno prizadevanje za oblikovanje in ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov ter skrb za razvoj posameznikov (Stare in Seljak 2006, 263). Vodja mora za ohrnitev položaja vodje svoje znanje in veščine vodenja nenehno dograjevati.

V primerjavi z ocenami pomembnosti posamezne kompetence pri obstoječem kompetenčnem modelu vodij v državni upravi pa se pojavlja še ena posebnost. Medtem ko so vodje najvišjega nivoja v naši raziskavi najnižje ocenjevali pomembnost posamezne kompetence in njihove dimenzije, drugi nivo nekoliko višje in najnižji nivo najvišje, pa so predstavniki vodij državne uprave menili ravno obratno (najnižjo oceno so dodeljevali vodje na najnižjem nivoju, sledil je drugi nivo in najvišje ocene so dodelili vodje na najvišjem nivoju). Kljub nekoliko spremenjenim ravnam vodenja v primerjavi z obstoječim modelom (primerljiva sta le drugi in tretji nivo iz že obstoječega modela in prvi in drugi nivo carinskih vodij) pa ravno nasprotno ocenjevanje pomembnosti posameznih kompetenc ter velike razlike v ocenah (tudi do 1,1 ocene) posameznih kompetenc ni pričakovano, saj je bila tudi carinska služba vključena v populacijo, sodelujočo v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi.

Za učinkovitost kompetenčnega modela je pomembno, da ne gre le za opredeljevanje kompetenc, potrebnih za učinkovito izvedbo dela, temveč da se zagotovi uporaba posameznih kompetenc pri opravljanju nalog. (Lucia in Lepsinger 1999, 7) V delu predstavljen kompetenčni model vodenja je lahko izhodišče za identifikacijo ključnih in obetavnih kadrov in za oblikovanje smeri razvoja vodij v carinski službi – njihovega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter načrtovanja njihove kariere. Usposabljanje na osnovi kompetenc za organizacijo predstavlja nabor priložnosti za izboljšanje izvedbe delovnih nalog, definira ključne kompetence za posamezno delovno mesto in posledično pomaga organizaciji doseči postavljene cilje. Opredeljene kompetence v kompetenčnem modelu morajo tako zadostiti potrebam današnje organizacije, hkrati pa biti usmerjene tudi v prihodnost, za pokrivanje prihodnih potreb organizacije. Zato je potrebno poleg vzpostavitve ustreznega kompetenčnega modela v organizaciji zagotoviti tudi njegovo razvijanje in spreminjanje. (Žurga 2006, 13)

Praktična in teoretična spoznanja kažejo, da je uspešnost organizacije odvisna od uspešnosti vodenja, le-to pa od osebnega in strokovnega razvoja posameznega vodje. Za vodenje pa je poleg strokovnega znanja oziroma poznavanja zakonitosti panoge, v kateri vodja dela, potrebno tudi ogromno veščin za delo z ljudmi. Predvsem pa mora vodja najprej znati nadzirati samega sebe, upravljati najprej sebe, da bi lahko upravljal druge, odnose s sodelavci pa ustvarjal z vključevanjem, svetovanjem, prepričevanjem, sodelovanjem in ne z grožnjami in kaznimi. Ljudje raje sledijo vodji, ki izžareva določeno karizmo, kot pa tistemu, ki ga na njegovem položaju ščitijo pravni instituti. Delovni odnosi so učinkoviti in dobri takrat, ko sodelavci delajo, ker hočejo delati in ker vejamejo v to, kar delajo. (Brečko 2003, 15) Odgovornost vodje pa je, da jim to omogoči in pri tem pomaga.

9 LITERATURA

1. Bagon, Judita. 2003. Upravljanje človeških virov v upravi – posvet. Kadrovske informacije (11). Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
2. Bagon, Judita. 2003a. Karierni razvoj v upravi. Kadrovske informacije (10). Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
3. Bagon, Judita. 2008. Predstavitev rezultatov dela delovne skupine za kadre (HRWG) med slovenskim predsedovanjem, Kadrovske informacije (1): 7–16. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
4. Bagon, Judita. 2008. Upravljanje kadrovskih virov v organih državne uprave. Kadrovske informacije. Posebna številka. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
5. Bagon, Judita. 2009. Kompetence v javni upravi. Kadrovske informacije (2/3): 13–17. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
6. Boyatzis, Richard E. 1982. The competent manager. New York. John Wiley.
7. Brečko, Daniela. 2003. Odličnost vodenja v javni upravi – posvet. Kadrovske informacije, 11/2003. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
8. Brečko, Daniela. 2004. Ozaveščanje o kariernih potrebah v upravi. Kadrovske informacije, 12/2004. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
9. Brezovšek, Marjan in Haček, Miro. 2002. Reforma slovenskega sistema javnih uslužbencev in proces vključevanja v Evropsko unijo. Teorija in praksa (39): 691–704.
10. Cvetko, Roman. 2002. Razvijanje delovne kariere. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Drucker, Peter F. 2001. Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV založba
12. Drucker, Peter F. 2004. Peter Drucker o managementu. Ljubljana: GV založba.
13. Everard, Bertie in Morris, Geoffrey. 1996. Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
14. Farnham, David in Horton, Sylvia. 1996. Managing people in the public services. London: Macmillan Business.
15. Golobič, Martin. 2005. Prenova in modernizacija procesov odločanja v slovenski državni upravi z uvajanjem podjetniških načel. Magistrsko delo. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
16. Gorišek, Karmen. 2005. Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. V Pezdirc, S. M. (ur.): Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana: GV Izobraževanje.

17. Gruban, Brane. 2004a. Uvajanje modelov kompetenc. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/>.
18. Gruban, Brane. 2004b. Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika? Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/>.
19. Gruban, Brane. 2004c. Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/>.
20. Gruban, Brane. 2005. Prenova sistemizacij delovnih mest z vidika "kompetenc". Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050115.doc..>
21. Gruban, Brane. 2007. Kompetenčni profil vodje tretje generacije managementa. HRM (15). Ljubljana: Planet GV.
22. Guštin, Franc. 2003. Sistemizacija delovnih mest in sklepanje pogodb o zaposlitvi v luči novega ZDR. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030621.doc>.
23. Hočevar, Marko, Jaklič Marko in Zagoršek Hugo. 2003. Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju, in nadziranju. Ljubljana. GV Založba.
24. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. Zaposleni – največji kapital 21. stoletja. Pro-Andy. Maribor
25. Kavčič, Bogdan. 1991. Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS.
26. Kern, Tomaž, Roblek, Matjaž, Mayer, Janez, Urh, Benjamin: Business processes and competence profiles of employees – a joint methodology.
27. Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V Pezdirc, S. M. (ur.): Kompetence v kadrovske praksi. Ljubljana: GV Izobraževanje.
28. Kohont, Andrej in Svetlik, Ivan. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V Pezdirc, S. M. (ur.): Kompetence v kadrovske praksi. Ljubljana: GV Izobraževanje.
29. Kohont, Andrej. 2005a. Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Korade Purg, Štefka. 2003. Uradniški svet kot dejavnik kakovosti v upravi. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 21–29. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
31. Korade Purg, Štefka. 2004. Zagotavljanje kakovosti v delovanju uprave – vloga nekaterih dejavnikov, določenih v sistemu javnih uslužbencev. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 51–57. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
32. Korade Purg, Štefka. 2007. Spremembe na področju organiziranosti državne uprave. HRM (15). Planet GV.
33. Kovač, Jure, Mayer, Janez, Jesenko, Manca. 2004. Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija.

34. Kovač, Polona in Stanonik, Bojan. 2000. Reforma slovenske javne uprave – interesna analiza med javnimi uslužbenci v državni upravi. *Teorija in praksa* (37): 316–329.
35. Kovač, Polona. 2000. Javna uprava znamenju ljudi. *Teorija in praksa* (37): 279–293.
36. Lambergar, Janja in Brank, Bojan. 2005. Model kompetenc v podjetju DHL Exspres (Slovenija). V Pezdirc, S. M. (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
37. Lucia, Anntoinette D. in Lepsinger, Richard. 1999. *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey–Bass/Pfeiffer.
38. Majcen, Milena. 2004. Kako zgraditi model kompetenc. *Svetovalec – Gospodarski vestnik* (18), Ljubljana.
39. Majcen, Milena. 2008. *Management kompetenc*. HRM (15). Ljubljana. Planet GV
40. Mayer, Janez, Kern, Tomaž, Roblek, Matjaž in Urh, Benjamin. 2005. Povečevanje konkurenčnosti organizacije s sočasnim generiranjem kadrovskih in procesnih sprememb V: Kaluža, Jindřich (ur.). *Sinergija metodologij : zbornik 24. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 16.–18. marec 2005*. Kranj: Moderna organizacija, 2005, str. 783–792.
41. Mayer, Janez. 2004. Lastnosti uspešnih vodij. *Lex localis* (3): 51–68.
42. Miklavčič, Marjan in Mihalič, Renata. 2004. Sodobni trendi na področju upravljanja človeških virov in človeškega kapitala. *Kadrovske informacije* (12). Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
43. Miklavčič, Marjan in Mihalič, Renata. 2004a. Upravljanje kulture in klime v državni upravi. *Kadrovske informacije*. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
44. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Možina, Stane. 1998a. Poslovno odločanje s sodelovanjem vseh zaposlenih. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID980403.doc>.
46. Možina, Stane. 1998b. Poslovno odločanje s sodelovanjem vseh zaposlenih (2) – »Open book management«. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID980504.doc>.
47. Možina, Stane. 2003. Sodobni menedžment in zaposleni. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030408.doc>
48. Nemeč, Tomislav. 2007. Razvoj kompetentnosti za nadomeščanje sodelavcev. V *Dobra praksa: zbornik referatov*: 115–123. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
49. Ozvaldič, Bojan. 2005. Uspešnost pri delu v javni upravi. *Kadrovske informacije*, 15/2005. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.

50. Pečaver, Tatjana. 2004. Izbiranje uradnikov na višjih položajih – vloga Kadrovske službe Vlade RS. Kadrovske informacije (14). Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
51. Predlog kompetenčnega modela vodenja v državni upravi. 2007. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
52. Ramšak Pešec, Mojca. 2008. Usposabljanje in nagrajevanje vodij v organih državne uprave. XV. dnevi slovenske uprave, Fakulteta za upravo. V: Klun (ur.), Uprava in državljani – partnerji. Ljubljana.
53. Ramšak Pešec, Mojca. 2009. Kompetence vodij za uveljavljanje sprememb v javni upravi. VII. kadrovski forum javne uprave 2009, 12. februar 2009.
54. Rman, Milan in Lunder, Liljana. 2003. Organizacijska kultura in javna uprava – priložnost za upravni menedžment. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 107–121. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
55. Rman, Milan. 2005. Standard vlagatelji v ljudi (investors in people) tudi v državni upravi. Kadrovske informacije (15). Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
56. Rozman, Bor. 2005. Upravljanje kompetenc v družbi Merkur. V Pezdirc, S. M. (ur.): Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana: GV Izobraževanje.
57. Sakanovič, Zlatko in Mayer, Janez. 2006. Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. Organizacija 39 (4): 254–264.
58. Stanonik, Bojan. 2000. Ugotavljanje pripravljenosti na reformo državne uprave. Teorija in praksa (37): 294–15.
59. Stare, Janez in Seljak, Janko. 2006. Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
60. Stare, Janez. 2005. Kompetence managerjev za vodenje v javni upravi: HRM (7). Ljubljana: Planet GV.
61. Stare, Janez. 2006. Kompetentnost vodij v državni upravi – vidik podrejenih: HRM (11). Ljubljana: Planet GV.
62. Stare, Janez, Frančeškin, Andrej, Kozjek, Tatjana, Mayer, Janez, Tomažević, Nina in Tomažič, Egon. 2007. Predlog kompetenčnega modela vodenja v državni upravi. Ljubljana. Fakulteta za upravo.
63. Sušanj, Zoran. 2003. Kompetence in kompetenčni modeli. Dostopno prek: http://www.atadria.com/?sv_path=9133,9160 (januar 2009).
64. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V Pezdirc, S. M. (ur.): Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana: GV Izobraževanje.

65. Šturm, Jože. 2005. Letni pogovori – jutri. Kadrovske informacije (15). Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
66. Švalj, Ksenija. 2005. Kompetenčni profil v državni upravi. Magistrsko delo. Maribor. Fakulteta za organizacijske vede.
67. Tomažič, Egon. 2001. Model kompetenc prinaša nove standarde Finance. Dostopno prek: http://www.finance.si/6569/Model_kompetenc_prina%20nove_standarde.
68. Vila, Antun. 1992. Menedžment in vodenje, I. del, Organizacija in kadri št. 9–10, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
69. Vilman, Lea in Žezlina Janez. 2007. Vodenje v slovenskih podjetjih. HRM (15). Ljubljana: Planet GV.
70. Virant, Gregor. 2002. Usmerjenost javne uprave k uporabniku. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 5–11. Ljubljana. Ministrstvo za javno upravo.
71. Virant, Gregor. 2003. Kadrovski forum javne uprave 2003. Kadrovske informacije (marec 2003). Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/>.
72. Volk Rožič, Nevenka. 2007. Generični model kompetenc inšpektorja iger na igralnih avtomatih v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
73. Volk Rožič, Nevenka. 2008. Generični modeli kompetenc, ki jih lahko kupimo »s polic«. HRM (21). Ljubljana: Planet GV.
74. Vrčko, Matjaž. Podjetje (organizacija) in človeški viri. Dostopno prek: http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/prosojCLVIRI.pdf (januar 2009).
75. Zadel Aleksander. 2007. Vodje – kako dobro se poznamo. HRM (17). Ljubljana: Planet GV.
76. Zaletel, Metka. 2004. Celostno obravnavanje kakovosti v sistemu državne statistike. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 59 – 141. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
77. Žurga, Gordana. 2000. Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi. Teorija in praksa (37): 330–347.
78. Žurga, Gordana. 2002. Poslovna odličnost kot sredstvo za doseganje večje učinkovitosti državne uprave. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 29–39. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
79. Žurga, Gordana. 2003. Kakovost in pravica do dobre uprave. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 5–21. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
80. Žurga, Gordana. 2004. Kakovost slovenske javne uprave v skupnem evropskem prostoru. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 25–51. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.

81. Žurga, Gordana. 2006. Potrebne kompetence za večjo kakovost in učinkovitost v javni upravi. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 5–23. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
82. Žurga, Gordana. 2007. Javne storitve med kakovostjo, učinkovitostjo in javnim interesom. V Konferenca Dobre prakse: zbornik referatov: 47–65. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.

10 VIRI

1. http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=61%3Aavodenje-lastnosti-in-vzvodi-dobrega-vodje&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=83 (januar 2009).
2. <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=> (24. januar 2009).
3. http://www.carina.gov.si/fileadmin/curs.gov.si/pageuploads/Katalog_inf_javn_znac/Dokumenti/CURS_letno_porocilo_2007.pdf.
4. Novosti, ki jih prinaša ZJU. Finance, 27. 6. 2003. Iz sporočila za javnost Ministrstva za notranje zadeve. Dostopno prek: http://www.finance.si/51593/Novosti_ki_jih_prina%20B9a_Zakon_o_javnih_uslu%20Bebencih (29. januar 2009).
5. http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/konference_dobre_prakse/ (november 2008).
6. http://www.mju.gov.si/si/o_ministrstvu/naloge_in_cilji/ (november 2008).
7. http://www.okconsulting.si/default.asp?pid=ocena_zaposlenih (januar 2009).
8. Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (Uradni list RS, št. 8/01).
9. Kolektivna pogodba za državno upravo, uprave pravosodnih organov in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti (Uradni list. RS, št. 60/2008).
10. Poslovno poročilo Carinske uprave Republike Slovenije za leto 2008.
11. Strategija razvoja carinske službe do 2010. Dostopno prek: http://www.carina.gov.si/si/o_carini/#c10744 (januar 2009).
12. Uredba o določitvi carinskih uradov v Republiki Sloveniji, njihovem sedežu in krajevni pristojnosti (Uradni list RS, št. 45/2004, 96/2005, 120/2005, 66/2006, 31/2008).
13. Uredba o določitvi izpostav kot notranjih organizacijskih enot carinske službe v Republiki Sloveniji, in njihovem delovnem področju (Uradni list RS, št. 44/2007, 23/2008, 119/2008).
14. Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih, priloga I, priloga I.a, priloga II, priloga II.a, priloga III, (Uradni list RS, št. 58/03, 81/03, 109/03, 22/04, 43/04, (58/04 – popr.), 138/04, 35/05, 60/05, 72/05, 112/05, 49/06, 140/06, 9/07, 33/08, 66/08, 88/08).
15. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004 in 68/06).
16. Zakon o carinski službi (Uradni list RS, št. 56/99, 52/02 – ZDU–1, 110/2002–ZGO–1, 57/04, 103/2004 – ZCS–1–upb1 in 113/2005–ZJU–B).

17. Zakon o delavcih v državnih organih (Uradni list RS, št. stari 15/90, stari 5/91, stari 18/91, stari 22/91, I 2/91, 4/93, 13/93, 18/94, 41/94, 70/97, 87/97, 38/99, 56/02).
18. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02, 103/07).
19. Zakon o državni upravi (Uradni list RS, št. 52/02, 110/02, 56/03, 61/04, 123/04, 93/05, 113/05 – upb4, 126/07).
20. Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/02, 110/02, 02/04, 23/05, 35/05 – upb1, 62/05, 75/05, 113/05, 32/06 – upb2, 33/07, 63/07–upb3, 65/08).
21. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, (Uradni list RS, št. 56/2002, 72/2003, 115/2003 – upb1, 126/2003, 20/2004 –upb2, 70/2004, 24/2005 – upb3, 53/2005 – upb4, 14/2006, 32/06 – upb5, 68/06, 110/06–upb6, 121/06 – plačna lestvica (dosedanji postopki), 57/2007, 95/07 – upb6, 17/08, 57/08, 80/08).
22. Zakon o vladi Republike Slovenije (Uradni list RS; št. 4/1993, 71/1994, 23/1996, 47/1997, 23/1999–ZSOVA, 119/2000, 30/2001, 52/2002–ZDU–1, 123/2004, 24/2005–upb1, 109/2008).

11 PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik 1: Določitev splošnih kompetenc vodij v carinski službi – fokusna skupina

1. Uvod

Spoštovani člani fokusne skupine!

V okviru magistrske naloge »**Kompetenčni model vodenja v carinski službi**« preverjam področje kompetenc, ki naj bi jih imel uspešen vodja v carinski službi. Anketa, ki jo imate pred seboj, je namenjena oblikovanju seznama ključnih kompetenc za vse ravni vodij. Najpomembnejše kompetence bodo nato uvrščene v ocenjevalni vprašalnik, s katerim bodo predstavniki vseh treh ravni vodij in njihovi neposredni sodelavci ocenjevali kompetentnost vodij v carinski službi nasplošno.

Kompetence niso pooblastila, pač pa so tiste vrednote, hotenja, osebnostne lastnosti, sposobnosti, veščine, ravnanja, znanje idr., ki jih mora imeti in uveljavljati posameznik zato, da učinkovito in uspešno opravlja svoje delo. Strokovnjaki poudarjajo, da posameznik lahko veliko zna, vendar tega znanja ne zna uporabiti v praksi, ker ni razvil ustreznih veščin. Pri kompetencah pa gre ravno za uporabo znanja v praksi oziroma za zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje (tako tisto, ki ga je pridobil v času šolanja, kot tudi ostalo) v kompleksnih in nepredvidljivih situacijah. Gre za zmožnost optimalne izrabe notranjih in zunanjih virov, ki so na voljo, da posameznik lahko učinkovito opravi določeno delo.

S to raziskavo želimo oblikovati čimbolj popoln seznam kompetenc (katalog kompetenc), ki bo vseboval najbolj značilne karakteristike, ki bi jih moral imeti posameznik (vodja) v carinski službi, da je lahko delovno uspešen. Prosim, da pregledate katalog kompetenc in prispevate svoje lastno videnje. Iščemo le tista vedenja, za katera naj bi bili usposobljeni vsi vodje v carinski službi.

Prosim vas, da odgovorite na sledeča vprašanja oziroma pri trditvah uporabljajte celotno lestvico, ki vam je na voljo. V kolikor menite, da kakšna trditev manjka, jo prosim dodajte na koncu v opisnem polju. Nekatero trditve so primeroma že dodane za 7. kompetenco. Če se s katero od njih strinjate, jo, prosim, ocenite.

Pri ocenjevanju pomembnosti posamezne kompetence oziroma njene značilnosti uporabljajte petstopenjsko lestvico, kot je opisano:

1. neznačilna / nepotrebna
2. manj značilna / manj potrebna
3. značilna / potrebna
4. zelo značilna / zelo potrebna
5. odločilna

1. Vloga/funkcija osebe, ki je izpolnila to anketo



vodja službe GCU



vodja sektorja GCU



direktor CU



vodja oddelka GCU



vodja oddelka za preiskave GCU



vodja oddelka CU



vodja službe CU



vodja centra CU



vodja carinske izpostave CU

vodja referata za preiskave GCU

drugo

2. Stopnja formalne izobrazbe:

poklicna

srednja

višja

visoka strokovna

univerzitetna

specializacija

magisterij

doktorat

drugo

3. Starost: *

4. Spol: *

ženski

moški

5. Število let skupne dopolnjene delovne dobe: *

6. Število let dopolnjene delovne dobe v carinski službi: *

7. Ali ste pred tem že slišali za pojem kompetenc? *

da

ne

8. Ali poznate uporabno vrednost kompetenčnih modelov? *

da

ne

Sedem kompetenc:

1. Delovna prožnost (izvedba postopkov, komuniciranje, odpornost proti stresu);
2. Ustvarjalnost (strateško mišljenje, odprtost za novosti, uporaba učinkovitih metod);
3. Vodenje (odgovornost, animiranje zaposlenih);
4. Organizacijsko ozračje (medosebni odnosi, poslovanje s strankami);
5. Organiziranje;
6. Mreženje in vplivanje;
7. Realizatorske sposobnosti.

Pri ocenjevanju pomembnosti posamezne kompetence oziroma njene značilnosti uporabljajte petstopenjsko lestvico:

1. neznačilna / nepotrebna
2. manj značilna / manj potrebna

- 3. značilna / potrebna
- 4. zelo značilna / zelo potrebna
- 5. odločilna

Sledi seznam kompetenc v Kompetenčnem modelu vodenja v državni upravi in nekaj vzorčno dodanih trditev (na koncu za 7. kompetenco):

1. Opravilna prožnost

1.1. Izvedba postopkov

	1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
Prizadeva si za verodostojne informacije o zadevi, ki jo obravnava.					
Ima ustrezno strokovno znanje za delo na svojem področju.					
Hitro odkrije bistvo problemov in sporočil.					
Zna izpeljati zapletene postopke.					
Zahtevnejše postopke zna racionalizirati.					
Naredi vse, da v okviru pooblastil racionalizira reševanje postopka.					

1.2 Komuniciranje

	1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
Hitro najde stik s sogovornikom.					
Obvlada komuniciranje v slovenskem jeziku.					
S primerno komunikacijo si zna pridobiti somišljenike oziroma podpornike.					

1.3. Odpornost proti stresu

	1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
Obvladuje delo tudi v obdobjih močnejših delovnih obremenitev.					
Težko ga je "spraviti s tira".					
Ravna diplomatsko.					
Zna se spopasti s težavnimi situacijami.					

2. Ustvarjalnost

2.1. Strateško mišljenje

	1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
Zna predvideti možne ovire na poti doseganja ciljev.					

Zaznava priložnosti, ki jih drugi še ne opažajo.

Zna razbrati signale okolja, ki naznanjajo bodoče spremembe.

Opozarja na probleme, ki jih drugi še ne zaznavajo.

Predvidi posledice bodoče spremembe na delovanje javne uprave.

2.2. Odprtost za spremembe

1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------

Konstruktivno izziva spremembe utečenih načinov dela.

Samoiniciativno išče in predlaga boljše rešitve.

Pogosto ima nove in uporabne zamisli.

Spodbuja prenos dobrih praks v svoje delovno okolje.

Iniciativno rešuje probleme uporabnikov storitev.

2.3. Uporaba učinkovitih metod

1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------

Spodbuja interdisciplinarno delo.

Spodbuja projektno delo.

Sodelavce vključuje v načrtovanje in odločanje.

Ceni duhovitost.

Odkriva vrzeli in ovire v predpisih in si prizadeva za njihovo odpravo.

3. Vodenje

3.1. Odgovornost

1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------

Za svoje odločitve sprejema odgovornost.

Sprejema jasne in smiselne odločitve.

Ima jasno vizijo in strategijo organizacijske enote, ki jo vodi.

V težavnih situacijah ne izgublja zavzetosti.

Iz velike količine informacij in kompleksnih problemov zna izluščiti ključne elemente.

Delo in naloge poverja jasno in natančno.

3.2. Animiranje

1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------

Sodelavcem izreka kritiko na jasen, konstruktiven in nežaljiv način.

Delovne rezultate sodelavcev ocenjuje pravično, po vnaprej dogovorjenih merilih.

Sodelavce pohvali za dobro opravljeno delo.

Sodelavce zna navdušiti za ustvarjalno sodelovanje.

Opozarja na neprimerno ravnanje.

Sodelavcem vliva pogum in krepí občutek, da so sposobni opravljati nove naloge.

Rezultate dela nagradi v skladu z možnostmi.

Sodelavcem daje zgled prizadevnosti in profesionalnosti.

4. Organizacijsko vzdušje

4.1. Medsebojni odnosi

1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------

Na sodelavce prenaša svojo pozitivno energijo.

Razume potrebe in čustva sodelavcev.

Med sodelavci spodbuja medsebojno pomoč in solidarnost.

Novim sodelavcem se posebej posveti.

V kriznih situacijah na sodelavce vpliva pomirjujoče.

Do sodelavcev je spoštljiv.

Gradi pozitivno vzdušje in spodbuja odprt dialog s sodelavci.

S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno.

Sodelavcem zna razložiti smisel in nujnost uvajanja sprememb.

4.2. Poslovanje s strankami

1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------

Posluša sogovornika in se potrudi, da ga razume.

Prilagaja se kulturnim drugačnostim.

Pozorno prisluhne problemom, potrebam in željam uporabnikov

storitev.

Izraža optimizem.

Odnos z uporabniki storitev gradi na vzpostavitvi medsebojnega zaupanja.

5. Organiziranje

1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------

Poskrbi za urejenost dokumentarnega gradiva.

Pozna organiziranost in delovanje javne uprave.

Zna se vživeti v situacijo stranke.

Analizira storjene napake, da se ne bi ponavljale.

Na osnovi letnega delovnega načrta izdelava delovne načrte za krajša obdobja.

Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas).

Pozna zakonodajo, ki ureja njegovo delovno področje.

Odloča se hitro, a s premislekom.

6. Mreženje in vplivanje

1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------

Zna lobirati.

Zna identificirati ključne osebe, ki imajo vpliv na odločanje.

Sodelavce obremeni glede na njihove zmožnosti.

Obvladuje odnose z javnostmi in mediji.

Ima razvejane strokovne vezi, iz katerih črpa informacije.

Je strokovno široko razgledan in sledi aktualnim novostim.

Obvlada nastopanje pred občinstvom.

7. Realizatorske sposobnosti

1. neznačilna / nepotrebna	2. manj značilna / manj potrebna	3. značilna / potrebna	4. zelo značilna / zelo potrebna	5. odločilna
----------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------

Sebi in sodelavcem postavlja jasne, zahtevne, a uresničljive cilje.

Vztraja, dokler delo ni pravočasno opravljeno.

Je vztrajen pri premagovanju ovir.

Zna uveljaviti svoje ideje.

Strateške usmeritve zna "prevesti" v smiselne operativne cilje.

8. Dodane trditve

1. neznačilna
/ nepotrebna

2. manj
značilna /
manj potrebna

3. značilna
/ potrebna

4. zelo
značilna / zelo
potrebna

5. odločilna

Pripravlja in predstavlja učinkovite predstavitev.

Upošteva alternativne načine reševanja in njihov vpliv na delo.

Je samoiniciativen pri pridobivanju novega znanja, se rad uči.

Spremlja strokovne informacije iz različnih virov (strokovne publikacije, internet, ...).

Spodbuja uporabo novih tehnologij in poudarja njihovo pomembnost za delo in organizacijo.

Zagotavlja in pričakuje povratne informacije.

Spoštuje sprejete vrednote in v skladu z njimi ravna.

Pooblastila, ki mu jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja organizacije.

Sprejema tveganje in prevzema posledice za lastne napake in napake sodelavcev.

Je visoko motiviran in skrbi za samorazvoj.

Pozitivno govori o delovanju organizacije.

Dejavno podpira vizijo in poslanstvo organizacije.

Naklonjen je prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost organizacijski enoti in organizaciji.

Sprejema tudi naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem opisu del in nalog, niso posebej plačane, a so v dobro organizacije.

Izkazuje visok nivo pozitivne energije in entuziazma.

Organizira in vodi učinkovite sestanke.

Sodeluje z drugimi organizacijskimi enotami, da zagotovi stranki najboljšo storitev.

Varuje zaupne podatke, ravna v skladu z zakonodajo in moralnimi ter etičnimi pravili.

9. Drugo

(Na tem mestu lahko napišite, katera od značilnosti vodje v carinski službi ni bila zajeta med trditvami, je pa po vašem mnenju potrebna za njegovo uspešno delo.)

sugestije anketiranca

10. Opombe, mnenja,

prvem delu raziskave.

Hvala za sodelovanje v

Špela Zupančič

Priloga B: Vprašalnik 2: Za vse vodje v carinski službi in njihove naključno izbrane sodelavce

Spoštovani!

Sem Špela Zupančič in v okviru magistrske naloge z naslovom »**Kompetenčni model vodenja v carinski službi**«, ki jo pripravljam na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, raziskujem področje kompetenc, ki naj bi jih imel uspešen vodja v carinski službi. Z raziskavo želim izdelati splošni kompetenčni profil za vse ravni vodij. V raziskavi sodelujejo vsi vodje v carinski službi, ne glede na teritorialno umeščenost v organizacijo ter nekateri njihovi naključno izbrani sodelavci.

Kompetence v našem primeru niso pooblastila, pač pa so tiste vrednote, hotenja, osebnostne lastnosti, sposobnosti, veščine, ravnanja, znanje idr., ki jih mora imeti in uveljavljati posameznik zato, da učinkovito in uspešno opravlja svoje delo. Kompetentnost je zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje, da optimalno izrabli vse vire, ki so mu na voljo, za učinkovito in uspešno delo.

S to raziskavo želimo oblikovati kompetenčni model, ki bo vseboval najbolj značilne karakteristike, ki jih mora imeti vsak vodja v carinski službi, da je lahko uspešen pri delu.

Prosim, da odgovarjate in ocenjujete po svoji presoji, na podlagi vaših izkušenj in tudi videnj, ki bodo pomembna v prihodnosti. Če menite, da kakšna trditev manjka, jo, prosim, dodajte na koncu, v opisnem polju.

1. Vloga/funkcija osebe, ki je izpolnila to anketo: *

- vodja službe
- vodja sektorja
- direktor
- vodja oddelka
- vodja oddelka za preiskave
- vodja centra
- vodja carinske izpostave
- vodja referata za preiskave
- vodja izmene
- vodja referata
- drugo

2. Vaše delovno mesto je sistemizirano v okviru: *

- Generalnega carinskega urada
- carinskega urada
- carinske izpostave
- drugo

3. Stopnja formalne izobrazbe:

- poklicna

- srednja
- višja
- visoka strokovna
- univerzitetna
- specializacija
- magisterij
- doktorat
- drugo

4. Starost:

5. Spol:

- ženski
- moški

6. Število let skupne dopolnjene delovne dobe:

7. Število let dopolnjene delovne dobe v carinski službi:

8. Ali ste pred tem že slišali za pojem kompetenc?

- da
- ne

9. Ali poznate uporabno vrednost kompetenčnih modelov?

- da
- ne

2.del: Seznam kompetenc

Pri ocenjevanju pomembnosti posamezne kompetence za uspešno delo vodje v carinski službi uporabljajte petstopenjsko lestvico:

1. neznačilna / nepotrebna;
2. manj značilna / manj potrebna;
3. značilna / potrebna;
4. zelo značilna / zelo potrebna;
5. odločilna / nepogrešljiva.

10. Ocenite značilnost/potrebnoost za vsako kompetenco tako, da označite ustrezno oceno.

	1.	2.	3.	4.	5.
Prizadeva si za verodostojne informacije o zadevi, ki jo obravnava.					
Hitro najde stik s sogovornikom.					

Obvladuje delo tudi v obdobjih močnejših delovnih obremenitev.					
Zna predvideti možne ovire na poti doseganja ciljev.					
Konstruktivno izziva spremembe utečenih načinov dela.					
Spodbuja interdisciplinarno delo.					
Za svoje odločitve sprejema odgovornost.					
Sodelavcem izreka kritiko na jasen, konstruktiven in nežaljiv način.					
Na sodelavce prenaša svojo pozitivno energijo.					
Posluša sogovornika in se potrudi, da ga razume.					
Poskrbi za urejenost dokumentarnega gradiva.					
Zna lobirati.					
Sebi in sodelavcem postavlja jasne, zahtevne, a uresničljive cilje.					
Je samoiniciativen pri pridobivanju novega znanja.					
Ima ustrezno strokovno znanje za delo na svojem področju.					
Obvlada komuniciranje v slovenskem jeziku.					
Težko ga je "spraviti s tira".					
Zaznava priložnosti, ki jih drugi še ne opažajo.					
Samoiniciativno išče in predlaga boljše rešitve.					
Spodbuja projektno delo.					
Sprejema jasne in smiselne odločitve.					
Delovne rezultate sodelavcev ocenjuje pravično, po vnaprej dogovorjenih merilih.					
Razume potrebe in čustva sodelavcev.					
Prilagaja se kulturnim drugačnostim.					
Pozna organiziranost in delovanje javne uprave.					
Zna identificirati ključne osebe, ki imajo vpliv na odločanje.					
Vztraja, dokler delo ni pravočasno opravljeno.					
Spodbuja uporabo novih tehnologij in poudarja njihovo pomembnost za delo in organizacijo.					
Hitro odkrije bistvo problemov in sporočil.					
S primerno komunikacijo si zna pridobiti somišljenike oziroma podpornike.					
Ravna diplomatsko.					
Zna razbrati signale okolja, ki naznanjajo bodoče spremembe.					
Pogosto ima nove in uporabne zamisli.					
Sodelavce vključuje v načrtovanje in odločanje.					
Ima jasno vizijo in strategijo organizacijske enote, ki jo vodi.					
Sodelavce pohvali za dobro opravljeno delo.					
Med sodelavci spodbuja medsebojno pomoč in solidarnost.					

Pozorno prisluhne problemom, potrebam in željam uporabnikov storitev.					
Zna se vživeti v situacijo stranke.					
Sodelavce obremeni glede na njihove zmožnosti.					
Je vztrajen pri premagovanju ovir.					
Pooblastila, ki mu jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja organizacije.					
Zna izpeljati zapletene postopke.					
Zna se spopasti s težavnimi situacijami.					
Opozarja na probleme, ki jih drugi še ne zaznavajo.					
Spodbuja prenos dobrih praks v svoje delovno okolje.					
Ceni duhovitost.					
V težavnih situacijah ne izgublja zavzetosti.					
Sodelavce zna navdušiti za ustvarjalno sodelovanje.					
Novim sodelavcem se posebej posveti.					
Izraža optimizem.					
Analizira storjene napake, da se ne bi ponavljale.					
Obvladuje odnose z javnostmi in mediji.					
Vztraja, dokler delo ni v celoti opravljeno.					
Sprejema tveganje in prevzema posledice za lastne napake in napake sodelavcev.					
Zahtevnejše postopke zna racionalizirati.					
Predvidi posledice bodoče spremembe na delovanje javne uprave.					
Iniciativno rešuje probleme uporabnikov storitev.					
Odkriva vrzeli in ovire v predpisih in si prizadeva za njihovo odpravo.					
Iz velike količine informacij in kompleksnih problemov zna izluščiti ključne elemente.					
Opozarja na neprimerno ravnanje.					
V kriznih situacijah na sodelavce vpliva pomirjujoče.					
Odnos z uporabniki storitev gradi na vzpostavitvi medsebojnega zaupanja.					
Na osnovi letnega delovnega načrta izdelava delovne načrte za krajša obdobja.					
Ima razvejane strokovne vezi, iz katerih črpa informacije.					
Zna uveljaviti svoje ideje.					
Je motiviran in skrbi za svoj karierni razvoj.					
Naredi vse, da v okviru pooblastil racionalizira reševanje postopka.					
Delo in naloge poverja jasno in natančno.					
Sodelavcem vliva pogum in krepi občutek, da so sposobni opravljati nove naloge.					
Do sodelavcev je spoštljiv.					

Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas).					
Je strokovno široko razgledan in sledi aktualnim novostim.					
Strateške usmeritve zna "prevesti" v smiselne operative cilje.					
Pozitivno govori o delovanju organizacije.					
Rezultate dela nagradi v skladu z možnostmi.					
Gradi pozitivno vzdušje in spodbuja odprt dialog s sodelavci.					
Pozna zakonodajo, ki ureja njegovo delovno področje.					
Obvlada nastopanje pred občinstvom.					
Dejavno podpira vizijo in poslanstvo organizacije.					
Sodelavcem daje zgled prizadevnosti in profesionalnosti.					
S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno.					
Odloča se hitro, a s premislekom.					
Naklonjen je prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost organizacijski enoti in organizaciji.					
Sodelavcem zna razložiti smisel in nujnost uvajanja sprememb.					
Sprejema tudi naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem opisu del in nalog, niso posebej plačane, a so v dobro organizacije.					
Izkazuje visok nivo pozitivne energije in entuziazma.					
Organizira in vodi učinkovite sestanke.					
Sodeluje z drugimi organizacijskimi enotami, da zagotovi stranki najboljšo storitev.					

11. Drugo

(Na tem mestu lahko napišite, katera od značilnosti vodje v carinski službi ni bila zajeta med trditvami, je pa po vašem mnenju potrebna/pomembna za njegovo uspešno delo.)

Priloga C: Opisna statistika

	N	Min.	Maks.	Povp.	St. odklon
v10_1 Prizadeva si za verodostojne informacije o zadevi, ki jo obravnava.	125	3	5	4,62	,563
v10_2 Hitro najde stik s sogovornikom.	125	2	5	3,92	,703
v10_3 Obvladuje delo tudi v obdobjih močnejših delovnih obremenitev.	125	2	5	4,42	,637
v10_4 Zna predvideti možne ovire na poti doseganja ciljev.	125	2	5	4,19	,715
v10_5 Konstruktivno izziva spremembe utečenih načinov dela.	125	1	5	3,66	,715
v10_6 Spodbuja interdisciplinarno delo.	125	3	5	4,02	,724
v10_7 Za svoje odločitve sprejema odgovornost.	125	3	5	4,78	,485
v10_8 Sodelavcem izreka kritiko na jasn, konstruktiven in nežaljiv način.	125	3	5	4,46	,589
v10_9 Na sodelavce prenaša svojo pozitivno energijo.	125	2	5	4,24	,734
v10_10 Posluša sogovornika in se potrudi, da ga razume.	125	3	5	4,39	,621
v10_11 Poskrbi za urejenost dokumentarnega gradiva.	125	1	5	3,71	,887
v10_12 Zna lobirati.	125	1	5	3,39	,924
v10_13 Sebi in sodelavcem postavlja jasne, zahtevne, a uresničljive cilje.	125	2	5	4,29	,670
v10_14 Je samoiniciativen pri pridobivanju novega znanja.	125	3	5	4,28	,667
v10_15 Ima ustrezno strokovno znanje za delo na svojem področju.	125	3	5	4,52	,590
v10_16 Obvlada komuniciranje v slovenskem jeziku.	125	2	5	4,37	,788
v10_17 Težko ga je "spraviti s tira".	125	2	5	4,10	,739
v10_18 Zaznava priložnosti, ki jih drugi še ne opažajo.	125	2	5	3,88	,819
v10_19 Samoiniciativno išče in predlaga boljše rešitve.	125	2	5	4,18	,700
v10_20 Spodbuja projektno delo.	125	2	5	3,78	,771
v10_21 Sprejema jasne in smiselne odločitve.	125	2	5	4,50	,655
v10_22 Delovne rezultate sodelavcev ocenjuje pravično, po vnaprej dogovorjenih merilih.	125	3	5	4,54	,642
v10_23 Razume potrebe in čustva sodelavcev.	125	2	5	4,02	,833
v10_24 Prilagaja se kulturnim drugačnostim.	125	1	5	3,41	,917
v10_25 Pozna organiziranost in delovanje javne uprave.	125	2	5	3,86	,904
v10_26 Zna identificirati ključne osebe, ki imajo vpliv na odločanje.	125	1	5	3,98	,861
v10_27 Vztraja, dokler delo ni pravočasno opravljeno.	125	3	5	4,39	,683

v10_28 Spodbuja uporabo novih tehnologij in poudarja njihovo pomembnost za delo in organizacijo.	125	3	5	4,09	,684
v10_29 Hitro odkrije bistvo problemov in sporočil.	125	3	5	4,39	,634
v10_30 S primerno komunikacijo si zna pridobiti somišljenike oziroma podpornike.	125	1	5	3,84	,807
v10_31 Ravna diplomatsko.	125	1	5	3,84	,893
v10_32 Zna razbrati signale okolja, ki naznanjajo bodoče spremembe.	125	1	5	3,86	,840
v10_33 Pogosto ima nove in uporabne zamisli.	125	1	5	3,83	,770
v10_34 Sodelavce vključuje v načrtovanje in odločanje.	125	1	5	4,04	,745
v10_35 Ima jasno vizijo in strategijo organizacijske enote, ki jo vodi.	125	2	5	4,45	,641
v10_36 Sodelavce pohvali za dobro opravljeno delo.	125	2	5	4,54	,642
v10_37 Med sodelavci spodbuja medsebojno pomoč in solidarnost.	125	1	5	4,26	,784
v10_38 Pozorno prisluhne problemom, potrebam in željam uporabnikov storitev.	125	2	5	4,10	,745
v10_39 Zna se vživeti v situacijo stranke.	125	2	5	3,86	,769
v10_40 Sodelavce obremeni glede na njihove zmožnosti.	125	1	5	3,80	,925
v10_41 Je vztrajen pri premagovanju ovir.	125	3	5	4,30	,650
v10_42 Pooblastila, ki mu jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja organizacije.	125	2	5	4,42	,699
v10_43 Zna izpeljati zapletene postopke.	125	3	5	4,31	,653
v10_44 Zna se spopasti s težavnimi situacijami.	125	2	5	4,45	,615
v10_45 Opozarja na probleme, ki jih drugi še ne zaznavajo.	125	3	5	3,99	,690
v10_46 Spodbuja prenos dobrih praks v svoje delovno okolje.	125	3	5	4,20	,660
v10_47 Ceni duhovitost.	125	1	5	3,36	,987
v10_48 V težavnih situacijah ne izgublja zavzetosti.	125	2	5	4,16	,723
v10_49 Sodelavce zna navdušiti za ustvarjalno sodelovanje.	125	2	5	4,18	,784
v10_50 Novim sodelavcem se posebej posveti.	125	2	5	3,94	,765
v10_51 Izraža optimizem.	125	2	5	4,13	,803
v10_52 Analizira storjene napake, da se ne bi ponavljale.	125	2	5	4,29	,693
v10_53 Obvladuje odnose z javnostmi in mediji.	125	1	5	3,74	,879
v10_54 Vztraja, dokler delo ni v celoti opravljeno.	125	3	5	4,28	,714
v10_55 Sprejema tveganje in prevzema posledice za lastne napake in napake sodelavcev.	125	1	5	4,49	,691
v10_56 Zahtevnejše postopke zna racionalizirati.	125	2	5	4,17	,681
v10_57 Predvidi posledice bodoče spremembe na delovna javne uprave.	125	2	5	3,69	,787

v10_58	Iniciativno rešuje probleme uporabnikov storitev.	125	2	5	3,70	,854
v10_59	Odkriva vrzeli in ovire v predpisih in si prizadeva za njihovo odpravo.	125	1	5	3,75	,820
v10_60	Iz velike količine informacij in kompleksnih problemov zna izluščiti ključne elemente.	125	2	5	4,27	,700
v10_61	Opozarja na neprimerno ravnanje.	125	3	5	4,17	,693
v10_62	V kriznih situacijah na sodelavce vpliva pomirjujoče.	125	3	5	4,25	,656
v10_63	Odnos z uporabniki storitev gradi na vzpostavitvi medsebojnega zaupanja.	125	2	5	4,02	,813
v10_64	Na osnovi letnega delovnega načrta izdelava delovne načrte za krajša obdobja.	125	1	5	3,66	,915
v10_65	Ima razvejane strokovne vezi, iz katerih črpa informacije.	125	2	5	3,94	,887
v10_66	Zna uveljaviti svoje ideje.	125	1	5	3,97	,772
v10_67	Je motiviran in skrbi za svoj karierni razvoj.	125	1	5	3,93	,844
v10_68	Naredi vse, da v okviru pooblastil racionalizira reševanje postopka.	125	2	5	4,08	,789
v10_69	Delo in naloge poverja jasno in natančno.	125	2	5	4,34	,706
v10_70	Sodelavcem vliva pogum in krepki občutek, da so sposobni opravljati nove naloge.	125	2	5	4,22	,736
v10_71	Do sodelavcev je spoštljiv.	125	2	5	4,49	,643
v10_72	Gospodarno ravna z viri (sodelavci, denar, oprema, material, čas).	125	2	5	4,28	,747
v10_73	Je strokovno široko razgledan in sledi aktualnim novostim.	125	3	5	4,29	,682
v10_74	Strateške usmeritve zna "prevesti" v smiselne operativne cilje.	125	2	5	4,08	,747
v10_75	Pozitivno govori o delovanju organizacije.	125	2	5	4,13	,813
v10_76	Rezultate dela nagradi v skladu z možnostmi.	125	2	5	4,24	,777
v10_77	Gradi pozitivno vzdušje in spodbuja odprt dialog s sodelavci.	125	2	5	4,42	,651
v10_78	Pozna zakonodajo, ki ureja njegovo delovno področje.	125	3	5	4,51	,643
v10_79	Obvlada nastopanje pred občinstvom.	125	2	5	3,81	,759
v10_80	Dejavno podpira vizijo in poslanstvo organizacije.	125	2	5	4,03	,813
v10_81	Sodelavcem daje zgled prizadevnosti in profesionalnosti.	125	3	5	4,42	,651
v10_82	S sodelavci se pogovarja odprto in neposredno.	125	3	5	4,37	,690
v10_83	Odloča se hitro, a s premislekom.	125	3	5	4,13	,718
v10_84	Naklonjen je prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost organizacijski enoti in organizaciji.	125	1	5	3,64	,884
v10_85	Sodelavcem zna razložiti smisel in nujnost uvajanja sprememb.	125	2	5	4,04	,745

v10_86 Sprejema tudi naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem opisu del in nalog, niso posebej plačane, a so v dobro organizacije.	125	2	5	3,90	,841
v10_87 Izkazuje visok nivo pozitivne energije in entuziazma.	125	2	5	4,02	,798
v10_88 Organizira in vodi učinkovite sestanke.	125	3	5	4,25	,737
v10_89 Sodeluje z drugimi organizacijskimi enotami, da zagotovi stranki najboljšo storitev.	125	1	5	4,17	,790
Valid N (listwise)	125				