

# KOMPETENČNI MODEL ZA KOLEKTIVNO DOGOVARJANJE

*Osnovno analizo stanja, ki je podlaga kompetenčnega modela za kolektivno dogovarjanje je pripravil Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, dr. Katarina Kresal Šoltes s sodelavci.*

## O SOCIALNEM DIALOGU

Socialni dialog kot eden temeljev demokratične družbe je tudi v Sloveniji postal ključnega pomena za oblikovanje poslovnega okolja, v katerem deluje slovensko gospodarstvo. Od vsega začetka svojega obstoja je GZS zakonsko zavezana k uveljavljanju interesov gospodarstva in je aktivna v socialnem dialogu.

Socialni dialog poteka na bipartitni in tripartitni ravni. Bipartitna raven socialnega dialoga je vzpostavljena na nivoju predstavnikov delodajalcev in delojemalcev (socialni partnerji), in se primarno izkazuje v obliki kolektivnega dogovarjanja na nivoju dejavnosti in nivoju posameznega podjetja.

Tripartitni socialni dialog pa poteka med predstavniki delodajalcev, delojemalcev in države, praviloma o strateških vprašanjih razvoja države in družbe.

Vloga socialnih partnerjev, bodisi na bipartitni bodisi na tripartitni ravni, terja posebno odgovornost, da se zastopanje interesov izvaja profesionalno, etično in družbeno odgovorno, integrativno in s ciljem sklepanja kompromisov, ki prinašajo največjo možno korist za največ deležnikov socialnega dialoga.

V nadaljevanju se osredotočamo na bipartitni socialni dialog.

## Krepitev kompetenc na področju kolektivnega dogovarjanja



## KOLEKTIVNO DOGOVARJANJE

Kolektivno dogovarjanje je postopek dogovarjanja glede pravic in obveznosti delavcev in delodajalcev in nadgrajuje zakonsko ureditev. Tovrstno dogovarjanje danes poteka povsem avtonomno, po volji in meri strank. Rezultat kolektivnega dogovarjanja je praviloma kolektivna pogodba. Kolektivne pogodbe so poleg zakonodaje, ki ureja delovna razmerja najpomembnejši nacionalni delovnopravni vir. Z njimi se uresničuje eno izmed temeljnih načel delovnega prava – pogodbeno svoboda (avtonomija) socialnih partnerjev

Kolektivno dogovarjanje v praksi praviloma poteka v obliki pogajanj. Pogajanja med predstavniki delavcev in delodajalcev so integrativna. Gre za sodelovalni pristop k pogajanjem, ki so med predstavniki delavcev in delodajalcev edini mogoč način za doseganje trajnejših skupnih ciljev. Pogajanja so strukturiran proces, sestavljen iz posameznih faz<sup>1</sup>:

- I. priprava
- II. začetek pogajanj
- III. raziskovanje
- IV. iskanje rešitev in pogajanja o rešitvah
- V. zaključek
- VI. izvršitev sporazuma.

Gre za faze, ki se nujno vedno vse ne realizirajo v procesu pogajanj, večkrat se med sabo prepletajo in celo podvajajo. Enako je v kolektivnem pogajanju, kjer avtonomija strank omogoča socialnim partnerjem, da se prosto odločijo ali se bodo pogajale, s kom se bodo pogajale, ali bodo sklenile kolektivno pogodbo, koliko časa bodo kolektivno pogodbo obdržale v veljavi, kakšne vsebine bodo urejene v kolektivni pogodbi in kakšen bo obseg pravic pri posamezni vsebini.

## KOMPETENCE ZA KOLEKTIVNO DOGOVARJANJE

Kompetence splošno lahko opišemo kot nabor (zbir) znanja, veščin, sposobnosti in značilnosti, ki so povezane z učinkovitostjo izvajanja določenega poklica oziroma nalog.

Samo vedenje, poznavanja ali razumevanje določene vsebine pa še ne predstavlja kompetence. Šele uporaba tega znanja, vedenja ali razumevanja v praksi ter zmožnost povezovanja in aplikacije tega znanja za izvedbo določene naloge, predstavlja dodano (uporabno) vrednost z vidika uporabnika kompetenčnega modela.

V zvezi z identificiranjem potrebnih znanj, spretnosti in sposobnosti za kolektivno dogovarjanje je treba izhajati iz splošnega cilja kolektivnega dogovarjanja – vodenje socialnega dialoga in sklenitev kolektivne pogodbe ter iz konkretnega vsebinskega cilja, ki mora biti vsakič jasno artikuliran že ob začetku pogajanj. Praviloma se ta nanaša določanje pravic zaposlenih in določanje najnižje ravni prejemkov za delo v določeni dejavnosti ali podjetju. Gre torej za vsebinski del kolektivnega dogovarjanja.

---

<sup>1</sup> Rudi Tavčar, str. 83 – 88, Konstruktivno vodenje pogajanj, v: Kolektivna pogajanja: priročnik GZS, 2014

Glede na vsebino lahko znanja, izkušnje in sposobnosti za kolektivno dogovarjanje razdelimo na tri skupine:

- A. *POZNAVANJE RELEVANTNE ZAKONODAJE*
- B. *ZNANJA IN SPRETNOSTI ZA VODENJE KOLEKTIVNIH POGAJANAJ IN UVELJAVITEV DOGOVOROV*
- C. *POGAJALSKA IN KOMUNIKACIJSKA ZNANJA.*

Če so določene kompetence povezane z vsebino, ki jo kolektivne pogodbe naslavljajo, so druge predvsem tehnične, organizacijske in osebnostne kompetence, ki pomembno vplivajo na sam proces oziroma postopek kolektivnega dogovarjanja. Zato so poleg ustreznih kompetenc potrebne tudi ustrezne osebnostne lastnosti, kot so integriteta, vztrajnost, poštenost, pogum, možnost empatije in nekonfliktnega obnašanja.

Ustrezne kompetence za kolektivno dogovarjanje pomembno prispevajo h kakovosti kolektivnega dogovarjanja, pa tudi k oblikovanju določb normativnega in obligacijskega dela kolektivnih pogodb.

Poleg ustreznih kompetenc in osebnih lastnosti pogajalca, pa je treba posebno pozornost nameniti tudi uravnoteženi zastopanosti obeh spolov.

## **KOMPETENČNI MODEL ZA KOLEKTIVNO DOGOVARJANJE**

V zvezi z oblikovanjem kompetenčnega modela je treba izhajati iz kompleksnosti, obsežnosti in časovne komponente kolektivnega dogovarjanja. Ni mogoče pričakovati, da bi vsak pogajalec posedoval vse kompetence.

Zato je smiselno opredeliti dve ravni intenzivnosti oziroma kakovosti funkcionalnih kompetenc glede na vlogo posameznika v samem procesu kolektivnega dogovarjanja<sup>2</sup>.

**Raven 1:** Splošne kompetence: naj bi imeli vsi pogajalci/sodelujoči v postopku kolektivnega dogovarjanja;

**Raven 2:** Posebne kompetence: naj bi imeli pogajalci/sodelujoči v postopku kolektivnega dogovarjanja odvisno od funkcije oziroma aktivnosti, ki jih v pogajanjih opravljajo (vodja pogajalske skupine, pisanje pravnih določil, organizacijske zadeve, priprava strokovnih podlag), ter deloma lahko tudi odvisno od ravni kolektivnega pogajanja (podjetniška raven, raven dejavnosti, panoge, nacionalna raven). Sem sodijo posebna znanja ali pa višja stopnja zahtevane splošne kompetence. **Raven 2 torej pomeni Raven 1 + še posebna znanja ali pa višja stopnja zahtevane splošne kompetence.**

---

<sup>2</sup> Dr. Katarina Kresal Šoltes, str. 26, Analiza stanja na področju usposobljenosti za kolektivno dogovarjanje, IDPF, 2014

| <b>KOMPETENCA (znanje, izkušnja, sposobnost)</b>   | <b>ZAHTEVANA STOPNJA RAVNI KOMPETENC</b> |                 |
|--|--|-----------------|
|  | <b>OSNOVNA</b>                           | <b>NAPREDNA</b> |
| <b>POZNAVANJE RELEVANTNE ZAKONODAJE</b>  | <b>A1</b>                                | <b>A2</b>       |
| Znanja in sposobnost razumeti in uporabiti zakonodajo s področja delovnih razmerij, varnosti in zdravja pri delu, drugo relevantno zakonodajo ter sodno prakso | X  | X               |
| Znanja s področja človekovih pravic  | X  |                 |
| Znanja s področja industrijskih razmerij (socialno partnerstvo, stavka, sistem kolektivnega dogovarjanja, itd.)  | X  |                 |
| <b>ZNANJA IN SPRETNOSTI ZA VODENJE KOLEKTIVNIH POGAJANJ IN UVELJAVITEV DOGOVOROV</b>   | <b>B1</b>                                | <b>B2</b>       |
| Izkušnje in sposobnost priprave na kolektivna pogajanja  | X  | X               |
| Sposobnost identificiranja in razumevanja ciljev in interesov pogajanja (skupnih in lastnih)   | X  |                 |
| Izkušnje in sposobnost sodelovanja na kolektivnih pogajanjih   | X  | X               |
| Znanje in sposobnost interpretirati kolektivne pogodbe   | X  | X               |
| Ekonomska in finančna znanja sposobnost razumeti delovanje trga, dejavnosti in podjetja (analitska znanja)   | X  | X               |
| <b>POGAJALSKA IN KOMUNIKACIJSKA ZNANJA</b>   | <b>C1</b>                                | <b>C2</b>       |
| Spretnost in sposobnost dobre komunikacije   | X  | X               |
| Spretnosti in sposobnosti obvladovanja napetosti in premagovanja stresa  | X  | X               |
| Poznavanje in obvladovanje pogajalskih tehnik in načel   | X  | X               |
| Poznavanje strategij reševanja konfliktov in sposobnost reševanja konfliktov   | X  | X               |