

# Uvod

Odsotnost ali pomanjkanje socialnega dialoga zavira razvoj v družbi, zato je **socialni dialog dandanes nujnost**, brez katerega ni napredka (Kšela 2010, v Lukič in Urbanič, ur. 2010a).

## Predpogoji za kakovosten socialni dialog so:

- močne, neodvisne in kompetentne organizacije delavcev in delodajalcev z ustreznimi tehničnimi zmogljivostmi in dostopom do ustreznih podatkov za sodelovanje v socialnem dialogu,
- politična volja in zavezanost vseh strani k vključevanju v socialni dialog,
- spoštovanje temeljnih pravic svobode združevanja in kolektivnega pogajanja,
- vzpostavitev pravnega in institucionalnega okvira ustrezne institucionalne podpore (ILO; Modrijan 2011, 8-9).



Ob izpolnjenih pogojih in s tehnikami za krepitev socialnega dialoga lahko socialni partnerji socialni dialog okrepijo, s tem da razširijo in poglobijo svoje znanje na področju zakonodaje, soupravljanja in mediacije ter izboljšajo svoje kompetence na ključnih področjih, predstavljenih v nadaljevanju.

## Vseživljenjsko učenje



»Danes je znanje ključni dejavnik razvoja delovne kariere vsakega posameznika« (Palčič 2008).

Vseživljenjsko učenje zajema vse oblike učenja ter poteka celo življenje, s ciljem izboljšati posameznikovo znanje in spretnosti (Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji, 10).

Pomembno je tako za napredovanje za potrebe dela kot za osebni razvoj posameznika (Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji, 15).

Vseživljenjsko učenje je pomembno tudi za socialne partnerje, saj le z nenehnim učenjem lahko krepijo socialni dialog.

# Izboljšanje znanja s področja kolektivnih dogovarjanj

V Listini o temeljnih pravicah EU z naslovom Pravica do kolektivnih pogajanj in ukrepanj v 28. člen določa, da imajo **delavci, delodajalci in njihove organizacije pravico do pogajanj in sklepanja kolektivnih pogodb**, v primeru navzkrižja interesov pa tudi do stavke, v skladu s pravom EU in nacionalnimi zakoni (EurWORK 2010).

**Pravico do kolektivnih pogajanj razlagamo kot zaključen proces dveh faz:**

- pogajanja in sklepanje kolektivnih pogodb,
- vsebina kolektivnih pogodb, vključno z ukrepi za učinkovito izvajanje (EurWORK 2010).



V tem kontekstu je zato ključno, da za okrepitev socialnega dialoga socialni partnerji **okrepijo svoje kompetence predvsem na naslednjih področjih:**

- **pravna podlaga kolektivnih pogajanj**,
- **vsebina kolektivnih pogodb**,
- pogajalskih spretnosti, predstavljenih v nadaljevanju.

**Dodatno branje:**

- **Evidenca kolektivnih pogodb**

## Izboljšanje pogajalskih spretnosti

Pogajanja so glavno sredstvo socialnega dialoga, kjer gre za **iskanje soglasja med nasprotnimi interesi** (ILO 2013, 54).



Pomemben pogoj za doseg soglasja so **pogajanja usmerjena v konkretne interese in potrebe**, saj so le na ta način lahko koristna za obe strani. Ključna je pripravljenost socialnih partnerjev na učinkovit kompromis (ILO 2013, 54).

**Na kolektivna pogajanja se morajo socialni partnerji dobro pripraviti.** Pred začetkom kolektivnih pogajanj je potrebno:

- identificirati problem,
- izbrati pogajalsko skupino,
- preveriti pogajalsko moč,
- zbrati podatke in informacije (Sharma 2016, 110-113).

Obstajajo različne **strategije pogajanja**. Katero strategijo bomo v posameznem primeru izbrali je odvisno od vrste pogajanj, ciljev in moči med udeleženci (ILO 2013, 54).

**Dodatno branje:** **Učinkovito pogajanje**

## Izboljšanje pogajalskih spretnosti

Za uspešna pogajanja za kolektivno pogodbo naj socialni partnerji upoštevajo:

- pogajanja naj bodo sodelovalna,
- zavedati se je potrebno skupnega končnega cilja,
- znati je potrebno popustiti za zmagovalno kombinacijo,
- vedeti je potrebno, kaj je alternativa, če dogovor ne bo dosežen,
- uporabljati je potrebno objektivna merila,
- pogajanja so natančno strukturiran proces,
- podpis sporazuma ne pomeni konca sodelovanja (Penko Natlačen 2018).



## Izboljšajne argumentacije



**Z argumentacijo želimo vplivati na druge**, na spreminjanje njihovega mnenja, stališč ali vedenja. Gre za oblikovanje trditev, podprtih z razlogi, dejstvi in primeri, ki pripeljejo do določenih zaključkov (Domajnko 2008, 8).

**Pravi argument** nastane takrat, ko navajamo razloge za oziroma proti resničnosti neke trditve skupaj z razlogi, zakaj je ta trditev resnična (Šuster, 1998, 34–36, v Domajnko 2008, 9).

Argumenti, kot **sredstvo prepričevanja**, so prisotni v večini sporov med dvema ali več stranmi, ki zagovarjajo nasprotujoča si stališča. Pri tem gre za **soočenje argumentov** med obema stranema, kjer vsaka želi upravičiti svoje stališče in zavrniti nasprotno (Šuster, 1998, 60, v Domajnko 2008, 11).

**Dodatno branje:** [Argumentacijski proces in prepričevalna sredstva v besedilu](#)

# Izboljšanje retorike

Beseda je lahko močno in učinkovito orodje in orožje (Žagar 2006, 106), zato je pomembno, da socialni partnerji obvladajo retorične prvine.

**Retorika je veščina prepričevanja**, s katero vplivamo na ljudi. Bistvo retorike je v tem, **kaj in kako nekaj povedati, da bo zvenelo čim bolj verjetno**. Pri tem moramo upoštevati, kaj je za ciljno publiko pomembno in sprejemljivo ter spretno uporabljati sredstva prepričevanja (Zidar Gale, 2007a, str. 15-16).

## Dodatno branje:

- [Kaj retorika sploh je in zakaj jo \(tudi v šoli\) danes še potrebujemo?](#)
- [Govorniške predvaje](#)
- [Spoznamo retorične sposobnosti](#)

**Retoriko sestavlja pet veščin, ki jih morajo socialni partnerji obvladati, z namenom izboljšanja socialnega dialoga:**

- inventio – najti argumente,
- dispositio – razporediti argumente,
- elocutio – ubesediti argumente,
- memoria – zapomniti si argumente/govor
- actio – govor udejaniti (Žagar 2006, 107).

## V razmislek

**Kako lahko okrepim socialni dialog z izboljšanjem pogajalskih spretnosti?**

**Na katere stvari moram biti pozoren/a?**

**Kaj lahko izboljšam pri argumentaciji? Retoriki?**

**Dodatno branje:** [Vpliv retorike na poslovno uspešnost](#) in [Praktična študija argumenta](#)

# Okrepitev kompetenc mehkih veščin

Mehke veščine so medosebne lastnosti, močno povezane z osebnostjo, ki predstavljajo **spособnost interakcije z okoljem**. Tvorijo posameznikova razmerja, vplivajo na delovanje v profesionalnem okolju in na delovnem mestu ter definirajo potencial za karierni razvoj ([Career Kicker](#)).

## Med najpomembnejše mehke veščine spadajo:

- komunikacijske sposobnosti, predvsem jasno izražanje svojih misli in stališč,
- timsko delo in pripravljenost na sodelovanje,
- sposobnost reševanja problemov in konfliktov,
- učinkovito upravljanje časa,
- odgovornost,
- profesionalnost,
- fleksibilnost ([Career Kicker](#); [Robles 2012, 453](#)).

Mehke veščine lahko socialni partnerji razvijajo prek **neformalnega izobraževanja in vseživljenjskega učenja**, na primer prek izobraževanj, prostovoljstva, mentorstva ([Career Kicker](#)).

Naštete mehke veščine so hkrati tudi ene najpomembnejših tehnik za krepitev socialnega dialoga.



# Izboljšanje učinkovite komunikacije

Komunikacija je ena najpomembnejših tehnik učinkovitega socialnega dialoga med socialnimi partnerji.

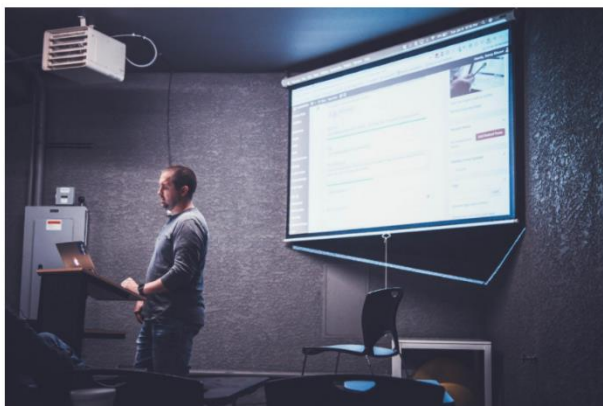
**Način komunikacije** namreč vpliva na to, ali bomo dosegli svoje cilje, kako se bomo uskladili z drugimi, kakšen bo naš odnos do drugih in kako uspešni bomo pri reševanju nasprotij ([Odteci svojih pet krogov do učinkovitega vodje, 5](#)).

Komunikacijo, pri kateri si prejemnik razlaga sporočilo pošiljatelja na način, kot je pošiljatelj želel, imenujemo **učinkovita komunikacija**. Odvisna je od učinkovitega pošiljanja in prejetja sporočil ([Vec 2002, 68](#)).

Učinkovita komunikacija torej temelji na **učinkovitem pošiljanju sporočila**, ki mora biti razumljivo, pošiljatelj mora biti verodostojen in vreden zaupanja prav tako je pomembna tudi povratna informacija ([Vec 2002, 71](#)).

**Učinkovito prejetje sporočila** na drugi strani temelji na povratni informaciji o zaznavi prejetega sporočila in sporočanju povratne informacije na tak način, da bo omogočeno nadaljevanje in razjasnjevanje sporočanja ([Vec 2002, 73](#)).

**Dodatno branje:** [5 korakov do izboljšanja načina komunikacije](#)



## Različne generacije na trgu dela



Ne smemo pozabiti tudi **na neverbalno komunikacijo**, ki obsega vsa nebesedna sporočila in vedenje ter je največkrat najmočnejše sredstvo sporočanja in prepričevanja (Časar in Guček 1997, 20).

Neverbalna komunikacija vključuje **geste, obrazne izraze, ton glasu, položaj govornika**. Ljudje namreč nemenjajo več pozornosti temu, kako govorite, kakor tistemu, kar izrečete (Business Communication for Success 2015, 336-337).

Posledično je neverbalna komunikacija močan način, ki prispeva k **uspešnemu prenosu vašega sporočila poslušalcem** (Business Communication for Success 2015, 337).

**Pri neverbalni komunikaciji bodite pozorni na:**

- kakšen način komunicirate,
- očesni kontakt s poslušalci,
- telesno držo,
- odziv poslušalcev,
- ton glasu (Wolf 2016).

## Izboljšanje digitalne pismenosti

**Digitalno pismenost** štejemo za eno izmed ključnih veščin (Kendall in Samways ur. 2008, 3), ki lahko bistveno pripomore tudi pri krepitvi socialnega dialoga.

Digitalna pismenost se na splošno nanaša na **veščine, ki so potrebne za doseganje digitalnih kompetenc, samozavestno in kritično uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT)** za delo, prosti čas, učenje in komunikacijo. Podpira temeljno tehnično uporabo računalnika in interneta (Eurostat 2016).

**Dodatno branje:** [Digitalne veščine na evropskem trgu dela](#)

**Video:** Digitalna pismenost in zakaj je pomembna








# Izboljšanje digitalnih veščin

Socialni partnerji morajo okrepiti digitalne veščine na naslednjih štirih področjih.










Slika: E-veščine, razdeljene v štiri skupine

## Informacijske e-veščine

-  iskanje informacij o izdelkih ali storitvah prek interneta
-  iskanje informacij o zdravju prek interneta
-  pridobivanje informacij na spletnih straneh javnih ustanov
-  kopiranje ali premikanje datotek ali map
-  uporaba prostora za hrambo na internetu







## E-veščine za reševanje problemov

-  prenašanje datotek ali map med računalniki in drugimi napravami
-  nameščanje programske opreme ali aplikacij
-  spreminjanje nastavitev programske opreme, tudi operacijskih sistemov ali varnostnih programov
-  nakupi prek spleta v zadnjih 12 mesecih
-  prodajanje prek spletnih strani
-  udeležba na spletnem tečaju
-  uporaba spletnega gradiva za izobraževanje
-  komuniciranje s predavatelji ali študenti prek izobraževalnih spletnih strani ali portalov
-  uporaba storitev e-bančništva









## Komunikacijske e-veščine

-  pošiljanje ali prejetanje e-pošte
-  sodelovanje v spletnih družabnih omrežjih (ustvarjanje, urejanje profila ali pošiljanje sporočil)
-  telefoniranje ali videotelefoniranje prek interneta
-  nalaganje lastnih fotografij, videoposnetkov, besedil na spletne strani



## E-veščine za uporabo programske opreme

-  uporaba programske opreme za urejanje besedil
-  uporaba programske opreme za delo s preglednicami
-  uporaba naprednih funkcij programske opreme za delo s preglednicami (filtriranje, sortiranje podatkov, uporaba formul, izdelava grafikonov)
-  uporaba programske opreme za urejanje slik, video-ali avdiodatotek
-  izdelava predstavitev ali dokumentov z vključitvijo besedila, slike, tabele ali grafikona
-  programiranje ali pisanje računalniškega programa



Vir: Zupan 2016, 16

Izboljšanje digitalne pismenosti bo **izboljšalo produktivnost in kakovost dela** socialnih partnerjev ter povečalo hitrost opravljanja nalog na računalniku (Leskovec in Filip, 2018).

Brezplačna izobraževanja na področju digitalnih veščin so dostopna prek [Digitalne garaže](#).

# Vaja

Na list papirja narišite tri stolpce v katere boste vpisovali svoje mehke veščine.

V prvi stolpec zapišite mehke veščine, ki imate dobro razvite, v drugega tiste, ki jih že imate, vendar jih morate izboljšati ter v tretjega tiste, ki jih nimate, vendar so pomembne za okrepitev socialnega dialoga.

S pomočjo seznama boste dobili širši pregled predvsem nad veščinami, ki jih morate še izboljšati oziroma osvojiti.

**Dodatno branje:** [Kaj so mehke veščine in kako jih razvijati?](#)

## Izboljšanje poznavanja (aktualne) zakonodaje

Dobro poznavanje prava oziroma veljavne zakonodaje ter redno seznanjanje z novimi zakoni oziroma dopolnitvami že obstoječih je ključno za učinkovit socialni dialog.

Pomembno je tako poznavanje slovenske kot evropske delovnopravne zakonodaje. **Med temeljne dokumente spadajo:**

- Pogodba o EU,
- Pogodba o delovanju EU,
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) in drugi.

Ena pomembnejših in aktualnejših evropskih pobud je tudi ureditev delovnega življenja na ravni EU z uvedbo [Evropskega stebra socialnih pravic](#).

**Dodatno branje:**

- [Predpisi v pripravi \(MDDSZ\)](#)
- [Priročnik o delovnem pravu in pogojih dela v EU](#)
- [Vodnik po pravicah delovnega razmerja](#)
- [Osnove delovnopravne zakonodaje](#)



## Izboljšanje poznavanja področja varnosti in zdravja pri delu

**Pomembno je, da socialni partnerji poznajo in se zavedajo:**

- zakonskih dolžnosti v zvezi z varnostjo in zdravjem na delovnem mestu,
- da je preventiva ključen ukrep varnosti in zdravja pri delu,
- prednosti dobrega varstva in zdravja pri delu,
- najpogostejših poškodb pri delu.

Za **načrtovanje, izvajanje in evalvacijo ukrepov s področja promocije zdravja na delovnem mestu** sta Združenje delodajalcev Slovenije in Štajerska gospodarska zbornica v sodelovanju z Izobraževalno raziskovalnim inštitutom Ljubljana razvila interaktivno spletno orodje [ISOP](#).



Inštitut za produktivnost je pripravil **kalkulator stroškov in donosnosti promocije zdravja na delovnem mestu** [KALDOZ](#).

V okviru projekta Atraktivna promocija promocije zdravja pri delu je bila zasnovana spletna platforma [ZAPP](#), ki nudi **informacije in orodja za izboljšanje zdravja in produktivnosti zaposlenih**.



# Izboljšanje poznavanja področja soupravljanja

Za učinkovitejši socialni dialog je pomembno tudi dobro poznavanje področja soupravljanja.



**Temeljni zakon**, ki ureja področje sodelovanja delavcev pri upravljanju v družbah je [Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju \(ZSDU\)](#).

Vključenost delavcev pri upravljanju se nanaša na **sodelovanje zaposlenih pri odločitvah**, ki vplivajo na njihovo delo, bodisi na trenutnem delovnem mestu bodisi v povezavi s širšimi družbenimi vprašanji ([Durán in Corral 2016](#)).

V zvezi s sodelovanjem **razlikujemo med neposrednim in posrednim sodelovanjem**. Pri posrednem sodelovanju gre za vključevanje predstavnikov delavcev (lokalni sindikati, svet delavcev) v postopke odločanja, medtem ko gre pri neposredni udeležbi zaposlenih za neposredno interakcijo med delodajalci in zaposlenimi ([Durán in Corral 2016](#)).

## Poglobitev ekonomskih znanj

Ena izmed ključnih znanj za učinkovito vodenje socialnega dialoga so tudi **ekonomska znanja**, brez katerih socialni dialog ni mogoč (Rožič 2010, v Lukič in Urbanič, ur. 2010b, 42).

Na **mikro ravni** ta znanja omogočajo pregled dejanskega ekonomsko-socialnega položaja zaposlenih, zmožnosti podjetja za plačilo, razvoj in konkurenčnost.

**Osnovna znanja na tem področju so:**

- poznavanje plačnega sistema podjetja,
- izračun plač in nadomestil plač ter ostalih prejemkov,
- poznavanje bilance stanja,
- poznavanje izkaza poslovnega izida (Rožič 2010, v Lukič in Urbanič, ur. 2010b, 42).

Na **makro ravni** omogoča razumevanje povezav med gospodarskimi subjekti ter posledicami sprejetih odločitev na ukrepe fiskalne in monetarne politike ter politik na trgu dela.

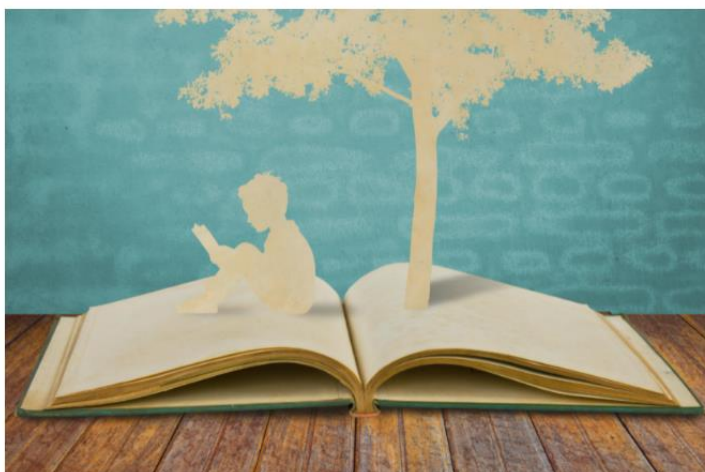
**Osnovna znanja na tem področju so:**

- plače z makroekonomskega vidika: socialne, ekonomske in motivacijske funkcije ter njihov vpliv na inflacijo in ostale cene v gospodarstvu,
- poznavanje fiskalnih in monetarnih ukrepov ter njihove posledice za trg dela (Rožič 2010, v Lukič in Urbanič, ur. 2010b., 42).

**Koristne podatkovne povezave:** [SURs](#), [UMAR](#) in [AJPES](#).

**Dodatno branje:**

- [Plačni kaŹipot](#)
- [Ekonomski izzivi 2017, UMAR](#)



## Bibliografija

Biloslavo, Roberto in Tanja Sekirnik. 2009. Dejavniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih. *Management* 3(4), 225–242.

Business Communication for Success. 2015. University of Minnesota.

Časar, Mihaela in Mojca Guček. 1997. Komunikacija v izobraževanju odraslih. *Andragoška spoznanja* 3(2), 19-25.

Domajnko, Jerneja. 2007. Debatna argumentacija: študij primera televizijske debatne oddaje za mlade. *Revija za teorijo in raziskave vzgoje in izobraževanja*, letnik XVIII, številka 1/2.

European Commission. 2016. Health and safety at work is everybody's business: Practical guidance for employers. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

EurWork. 2010. Right of collective bargaining. Dostopno prek: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relationsdictionary/right-of-collective-bargaining> (2. april 2018)

ILO. 2013. Socialni dialog: Priročnik za izobraževanje v sindikalnih organizacijah. Turin: ILO.

Kendall, Michael in Brian Samways. 2008. Learning to live in the Knowledge society. International Federation for Information Processing.

Leskovec, Benjamin in Evelyn Filip. 2018. Poročilo analize stanja na področju socialnega dialoga v Sloveniji in v tujini ter pregled dobrih praks doma in v tujini. Ljubljana: Zveza delavskih sindikatov Slovenije – Solidarnost.

Lukič, Goran in Marjan Urbanč, ur. 2010a. Smernice za krepitev socialnega dialoga. Ljubljana: ZSSS.

--- 2010b. Priročnik za usposabljanje promotorjev socialnega dialoga. Ljubljana: ZSSS.

Modrijan, Sandi. 2011. Primerjalna analiza socialnega dialoga v javnem sektorju v izbranih državah. Ljubljana: KSJS SI-PART.

Penko Natlačen, Metka. 2018. 7 pravil za uspešna pogajanja. Dostopno prek: <https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2018-marec/70-pravni%20nasvet.pdf> (6.4.2018)

Sharma, R.C. 2016. Industrial relations and labour legislation. Delhi: PHI Learning Private Limited.

Vec, Tomaž. 2002. Dejavniki učinkovite komunikacije in komunikacijski zakoni. *Socialna pedagogika* 6(1), 67-80.

Wolf, Jeff. 2016. 7 steps improving non-verbal communication. Dostopno prek: [playbook.amanet.org/7-steps-improving-non-verbal-communication/](http://playbook.amanet.org/7-steps-improving-non-verbal-communication/) (17. maj 2018)

Zidar Gale, Tatjana. 2007. Retorika – veščina prepričevanja: odličnost nastopanja v poslovnem svetu. Planet GV, Ljubljana.

Žagar, Igor. 2006. Kaj retorika sploh je in zakaj jo (tudi v šoli) danes še potrebujemo? *Šolsko polje* XVII (1/2), 101-115.