



Razvoj plus

# PRIRUČNIK MODEL KOMPETENCIJA RSRH

Europska Unija  
Ulaganje u budućnost



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda



## **Kontakt za dodatne informacije:**

Republički sindikat radnika Hrvatske  
Kneza Mislava 11/2  
10000 Zagreb, Hrvatska  
T: 01/4611-615  
F: 01/4611-617  
M: [rsrh@rsrh.hr](mailto:rsrh@rsrh.hr)  
W: [www.rsrh.hr](http://www.rsrh.hr)

Nezavisni hrvatski sindikati  
Trg Francuske republike 9  
10000 Zagreb, Hrvatska  
T: 01/3908-620  
F: 01/3908-621  
M: [nhs@nhs.hr](mailto:nhs@nhs.hr)  
W: [www.nhs.hr](http://www.nhs.hr)

## **Relevantna institucija iz sustava upravljanja EU fondovima:**

Hrvatski zavod za zapošljavanje,  
Ured za financiranje i ugovaranje projekata Europske Unije,  
Radnička cesta 1,  
10000 Zagreb, Hrvatska  
<http://www.hzz.hr/dfc/>

Više informacija o EU fondovima možete pronaći na internetskoj stranici  
Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije  
[www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr).

Ovaj dokument proizveden je uz financijsku pomoć Europske unije.  
Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost RSRH i ne može se ni  
pod kojim okolnostima smatrati da održava stajališta Europske unije.

This document has been produced with the financial assistance of the  
European Union. The contents of this document are the sole  
responsibility of RSRH and can under no circumstances be regarded as  
reflecting the position of the European Union.

Europska  
Unija Ulaganje u  
budućnost



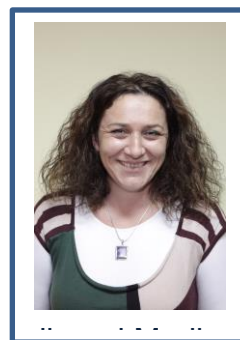
Projekt je  
sufinancirala  
Europska unija iz



## UJEDINJENI BEZ RAZLIKA

Poštovane kolegice i kolege,

zadovoljstvo mi je što Vam mogu predstaviti priručnik „Model kompetencija RSRH“ u čijoj su izradi osim naših sindikalnih povjerenika sudjelovali naši suradnici, predstavnici nekoliko sindikata iz središnjice NHS-a, predstavnici poslodavaca kod kojih djeluje naš sindikat i naši vanjski suradnici.



Sa željom poticanja daljnjeg razvoja našeg članstva, a osobito svih nas koji se aktivno bavimo zaštitom i promicanjem radničkih prava, ovim priručnikom definirali smo poželjna ponašanja uz koja možemo razvijati sindikalne vrijednosti, unaprijediti svoju učinkovitost, potaknuti svoj osobni razvoj i usavršavanje i na taj način osigurati dodatnu vrijednost za naše članstvo.

Ovaj priručnik, prva je u nizu aktivnosti projekta „Razvoj plus“ koji ima za cilj jačanje socijalnog dijaloga, bolju među-sindikalnu suradnju, učinkovitiju komunikaciju sa članovima RSRH i NHS, kvalitetniju suradnju s poslodavcima povezanim sa sindikatom, te tijelima državne i lokalne samouprave kroz razvoj socijalnih vještina, znanja i kompetencija svih nas koji u ovom dijalogu predstavljamo i promičemo prava radnika.

Projekt se financira sredstvima Europske Unije iz Europskog socijalnog fonda i sredstvima RSRH.

Tijekom realizacije projekta, od listopada 2014. do listopada 2015., organizirat ćemo različite aktivnosti i treninge podijeljene u četiri tematska bloka:

- ❖ razvoj priručnika kompetencija do prosinca 2014.
- ❖ razvoj i provedba obrazovnih programa za razvoj kompetencija od studenog 2014. do srpnja 2015.
- ❖ organizacija okruglih stolova za razmjenu među-sindikalne najbolje prakse na teme: jednakosti spolova, zaštite radničkih prava, ekološke osviještenosti i zaštite na radu, te korporativne, socijalne i društvene odgovornosti
- ❖ istraživanje kvalitete socijalnog dijaloga u RH i razvoj smjernica za njegovo poboljšanje do rujna 2015.

Europska  
Unija Ulaganje u  
budućnost



Projekt je  
sufinancirala  
Europska unija iz



Ovaj projekt doprinosi nizu inicijativa Europske komisije i hrvatskih tijela i institucija koje imaju za cilj unaprjeđenje socijalnog dijaloga.

Jačanje socijalnog dijaloga, jedan je od četiri ključna strateška cilja Međunarodne organizacije rada koja je usmjerena ka promicanju dostojanstvenog rada za sve radnice i radnike u svijetu. Uz jačanje socijalnog dijaloga, strateški cilj obuhvaća radne standarde, temeljna načela i prava na radu, otvaranje novih radnih mjesta koja svima trebaju pružiti sigurnost, dostojanstvo i učinkovitu socijalnu zaštitu.

Kao dio inicijative „Europa 2020“ Ministarstvo rada i mirovinskog sustava RH donijelo je i Operativni program „Razvoj ljudskih potencijala“ koji između ostalog podržava niz mjera usmjerenih na promicanje socijalnog dijaloga i jačanje uloge civilnog društva za društveno-ekonomski rast i demokratski razvoj. Tako se u mjeri 5.1. tog programa „Promicanje socijalnog dijaloga“ pruža potpora u jačanju ljudskih i organizacijskih kapaciteta socijalnih partnera s ciljem promocije i poboljšanja kvalitete socijalnog dijaloga.

RSRH i NHS, koji je suradnik na ovom projektu, prepoznali su važnost razvoja znanja, vještina i sposobnosti sindikalnih predstavnika u cilju promicanja, poticanja, promocije i poboljšanja kvalitete socijalnog dijaloga u RH, a ovaj priručnik „Model kompetencija RSRH“ samo je naš početak na putu razvoja uspješnijih, učinkovitijih i produktivnijih sindikalista.

Srdačan pozdrav,

Marija Jukić  
Predsjednica vijeća Pošta  
Voditeljica projekta „Razvoj plus“

## Sadržaj

1.	Uvod.....	5
1.1.	Zašto priručnik kompetencija? .....	5
1.2.	Koja ponašanja članstvo očekuje od nas? .....	6
1.3.	Što su očekivanja poslodavaca? .....	7
1.4.	Utjecaj kompetencija na rad RSRH? .....	7
2.	Kompetencije.....	9
2.1.	Što su kompetencije?.....	9
2.2.	Kako smo obradili kompetencije? .....	9
3.	Model kompetencija RSRH.....	10
3.1.	Osnovne kompetencije.....	11
3.1.1.	Učinkovitost i odgovornost .....	12
3.1.2.	Rješavanje problema .....	13
3.1.3.	Rad u timu .....	14
3.1.4.	Komunikativnost .....	15
3.1.5.	Motivacija (sebe i drugih).....	16
3.1.6.	Pregovaračka vještina.....	17
3.1.7.	Usmjerenost na članstvo .....	18
3.1.8.	Određivanje prioriteta.....	19
3.2.	Profesionalne kompetencije .....	20
3.2.1.	Strateško planiranje i promišljanje.....	21
3.2.2.	Analitičke vještine .....	22
3.2.3.	Izgradnja učinkovitih timova .....	23
3.2.4.	Vođenje i upravljanje .....	24
4.	Zahvala.....	25



# 1. Uvod

## 1.1. Zašto priručnik kompetencija?

Središnji odbor RSRH donio je, početkom 2012., strateške smjernice za daljnji rast i razvoj sindikata u kojima su zacrtali ključne vrijednosti kojima RSRH teži i koje želi promovirati u svom radu. Tako su prepoznali komunikativnost, odgovornost, transparentnost, inicijativnost, lojalnost, povjerenje i motiviranost kao ključne vrijednosti koje su potrebne za uspješan rad sindikata.

Zbog toga, organizirali su i proveli cijeli niz aktivnosti koje su imale za cilj povećati znanja, vještine i sposobnosti sindikalnih predstavnika i članstva, s posebnim fokusom na poboljšanje organizacijskih vještina u cilju daljnjeg razvoja i promicanja ključnih vrijednosti RSRH.

Dosadašnje iskustvo je pokazalo da svaka aktivnost koja za krajnji cilj ima razvoj sposobnosti i vještina daje pozitivne rezultate u jačanju ukupnog kapaciteta sindikata, sindikalnih predstavnika i članstva u provođenju socijalnog dijaloga sa poslodavcima i tijelima lokalne uprave i samouprave. Ne samo da povećava efikasnost u radu, već podiže razinu učinkovitosti u ostvarivanju zajedničkih sindikalnih ciljeva i vrijednosti.

Ovim priručnikom „Model kompetencija RSRH“ želimo napraviti još jedan korak dalje u postavljanju i promoviranju okvira ponašanja koja su nam potrebna da budemo još uspješniji jer će nam omogućiti da:

- pokažemo stručnost i objektivno procijenimo svoju učinkovitost
- identificiramo područja u kojima smo jako dobri kao i područja u kojima je potreban napredak
- osiguramo edukacijske programe prilagođene našim potrebama i našem profesionalnom razvoju
- napravimo potrebne promjene koje su važne kako za osobni tako i za profesionalni rast i razvoj.

Tako smatrano da je oblikovanje okvira kompetencija efikasna metoda za procjenu, održavanje i praćenje znanja, vještina i sposobnosti svih nas koji smo aktivni u sindikalnom radu. Okvir nam omogućuje da unaprjeđujemo svoju kompetentnost u jačanju socijalnog dijaloga, pomaže nam da donesimo prave odluke u komunikacijskim i pregovaračkim procesima, osigurava nam da budemo snažan čuvar prava i zaštite radnika i čini nas kooperativnim partnerom prema poslodavcima i tijelima lokalne uprave i samouprave.

Također, okvir nam pruža mogućnost da sami identificiramo razinu razvijenosti ključnih kompetencija, potrebnih za kvalitetno izvršenje naše uloge i planiranih ciljeva, kako bi razvijali i usavršavali one kompetencije koje nam u ovom trenutku nedostaju. Na taj način bi raspoloživa financijska sredstva za edukaciju i razvoj najučinkovitije usmjerili prema našim stvarnim potrebama.

Zbog toga, u priručniku navodimo i prezentiramo samo izabrane osnovne i profesionalne kompetencije, kroz definiciju, ključne elemente i ponašanja, za koje držimo da mogu povećati razinu razumijevanja same kompetencije i povezanost između učinka rada sindikalnog predstavnika i rezultata RSRH.

Priručnik „Model kompetencija RSRH“ se može koristiti i za samo-procenu kompetencija kako bi svaki član našeg i drugih sindikata mogao dobiti uvid u postojeću razinu svojih znanja, vještina i sposobnosti kao i smjernice što može napraviti drugačije kako bi unaprijedio svoju kompetentnost. Na taj način, svatko od nas može postići željenu izvrsnost u obavljanju svoga posla i svojim postignućem doprinijeti sindikatu da uspješno realizira svoju ključnu ulogu – zaštita i unaprjeđenje prava radnika, te podizanje kvalitete i uvjeta rada.

Nadamo se da ćete priručnik prihvatiti i koristiti kao dobar alat za samo-procenu i usavršavanje s ciljem da svi zajedno doprinesemo kontinuiranom i učinkovitom radu sindikata i ponašamo se na način koji omogućava da budemo najbolji u onome što radimo.

## 1.2. Koja ponašanja članstvo očekuje od nas?

Na temelju ekspertize fokus grupe, predstavnici sindikata i poslodavaca, utvrdili smo da članstvo od sindikalnih predstavnika očekuje:

- dobro poznavanje prava i obaveza radnika i poslodavaca
- aktivnost i zainteresiranost za rješavanje tekućih problema
- brzinu i efikasnost u rješavanju problema
- etičnost i odgovornost u svom nastupu i djelu
- transparentnost, pravednost i dosljednost u zastupanju radnika
- pristupačnost svim članovima sindikata u svakom trenutku
- spremnost na pravovremeno informiranje o svim činjenicama koje su važne za njihove interese i radno pravni status.

Navedena očekivanja članstva trebaju postati prioritetni ciljevi sindikata kako bi sindikat promovirao svoje vrijednosti i bio najbolji u onome što radi.



### 1.3. Što su očekivanja poslodavaca?

U cilju boljeg razumijevanja što poslodavac uistinu očekuje od sindikalnih predstavnika najbolje je krenuti od pitanja: „Što poslodavac očekuje od svojih zaposlenika?“.

Načelno, provedena istraživanja govore kako poslodavci žele zaposlenike koji su pouzdani, povjerljivi i dobri u svom poslu. Ta očekivanja možemo slobodno preslikati i na predstavnike sindikata. Tako je i fokus grupa, predstavnici sindikata i poslodavaca, utvrdila da poslodavci u pravilu od sindikalnih predstavnika očekuju:

- rad u dobroj vjeri
- poznavanje poslovnih i gospodarskih uvjeta na tržištu
- povjerenje (prvenstveno kada se radi o financijskim izvještajima, točnosti podataka i sličnim informacijama)
- pomoć i podršku u provođenju promjena u organizaciji
- fleksibilnost i prilagodljivost na novonastale okolnosti, ali i na krive procjene poslodavaca
- spremnost na prihvaćanje promjena
- strpljenje i razumijevanje

Očekivanja članstva s jedne strane i očekivanja poslodavaca s druge strane su bitni faktori koji direktno utječu na razinu socijalnog dijaloga u društvu. Približiti interese obje strane, razumjeti njihove predodžbe i očekivanja, te poticati unapređenje socijalnog dijaloga je veliki izazov u radu svakog sindikata. Stoga, analize postojećih problema i promišljanja o mogućim zakonskim rješenjima značajne su aktivnosti za strategiju jačanja socijalnog dijaloga u okviru RSRH i NHS-a.

### 1.4. Utjecaj kompetencija na rad RSRH?

Prioritetni zadatak RSRH je razvoj i usavršavanje kompetencija, jer osim što načelno utječu na razvoj cijele sindikalne organizacije, osiguravaju i novi način razmišljanja i učinkovitije korištenje kreativnog potencijala postojećih znanja i vještina. Težeći izvrsnosti u radu svjesni smo činjenice da nam danas samo stručna znanja nisu dovoljna jer povjerenici i zaposlenici sindikata moraju znati stvarati, analizirati i transformirati informacije, učinkovito komunicirati, dobro pregovarati, uspješno organizirati i koordinirati sindikalne aktivnosti.

Stoga, visoka razina razvijenosti kompetencija članstva i sindikalnih predstavnika, koji imaju utjecaj na rad i ostvarivanje dodatne vrijednosti sindikata, će pozitivno utjecati na ostvarenje zacrtanih ciljeva kao što su:





- usmjerenost na zajedničke ciljeve
- razlikovanje sindikalnih od privatnih interesa (bitnog od nebitnog)
- realno sagledavanje i vrednovanje postojećih problema
- pronalaženje razumnih rješenja za postojeće probleme
- međusobno povjerenje
- dosljednost u nastupu i djelovanju
- komunikativnost na svim razinama
- iskrenost u izražavanju osobnih stavova i mišljenja
- proaktivnost u svakodnevnom radu i sindikalnim akcijama

Ulaganjem u razvoj i usavršavanje osobnih kompetencija pridonosimo razvoju ugleda RSRH i jačanju sindikalnih vrijednosti u koje vjerujemo i koje živimo.



## 2. Kompetencije

### 2.1. Što su kompetencije?

Kompetenciju su svi opažajni oblici **PONAŠANJA**, koje mjerimo preko posljedica djelovanja ili kroz obrasce poželjnog ponašanja.

Posljedice djelovanja mogu biti pozitivne na temelju čega ta ponašanja smatramo uspješnima i poželjnima ili negativne na temelju čega ta ponašanja smatramo neuspješnima i nepoželjnima.

Poželjna ponašanja su ona koja podupiru uspješno obavljanje željenih aktivnosti, odnosno kojima pokazujemo KAKO primjenjujemo svoja znanja, vještine, stečeno iskustvo i sposobnosti u obavljanju željenih aktivnosti.

Kompetencije predstavljaju potencijal osobe koji ona svojim ponašanjem stavlja u funkciju ostvarenja zajedničkih željenih rezultata rada.

Važno je naglasiti da priručnikom „Model kompetencija RSRH“ želimo potaknuti promjene u ponašanju, a ne promjene osobnosti ili crta ličnosti.

Odabranim modelom kompetencija RSRH želi:

- uobličiti zajednički set ponašanja
- promicati jednostavnost i konkretnost u ponašanju
- biti razumljiv svim strukama i razinama obrazovanja
- osigurati alat za usmjeravanje i modifikaciju ponašanja
- omogućiti izražavanje sindikalnih vrijednosti
- poticati kultura socijalnog dijaloga

### 2.2. Kako smo obradili kompetencije?

Kako bi lakše razvijali i usavršavali izabrane kompetencije, svaku kompetenciju smo objasnili kroz definiciju i bihevioralne indikatore, odnosno ponašajne tvrdnje kojima se opisuje poželjno ponašanje.

Na kraju svake kompetencije dodali smo i preporuke iz prakse, kako bi vam olakšali primjenu i ojačali razumijevanje željenih ponašanja.

Europska  
Unija Ulaganje u  
budućnost



Projekt je  
sufinancirala  
Europska unija iz



### 3. Model kompetencija RSRH

Model kompetencija RSRH sastoji se od dva seta kompetencija i to:

- OSNOVNIH kompetencija za sve sindikalne povjerenike i
- PROFESIONALNIH kompetencija za sindikalne profesionalce.

# Kompetencije RSRH

Ujedinjeni bez razlika

Osnovne

- Učinkovitost i odgovornost
- Rješavanje problema
- Rad u timu
- Komunikativnost
- Motivacija
- Pregovaračke vještine
- Usmjerenost na članstvo
- Određivanje prioriteta

Profesional

- Strateško promišljanje i planiranje
- Analitičke vještine
- Izgradnja učinkovitih timova
- Vođenje i upravljanje

Otklanjajući moguću diskriminaciju po spolu sve riječi muškog roda odnose se na ženski rod i obrnuto.

Europska  
Unija Ulaganje u  
budućnost



Projekt je  
sufinancirala  
Europska unija iz



### 3.1. Osnovne kompetencije

Središnji odbor RSRH na temelju dugogodišnjeg iskustva prepoznao je osam osnovnih kompetencija kao minimum zajedničkog standarda koji je potreban svim sindikalnim povjerenicima i profesionalcima za uspješno i učinkovito obavljanje sindikalnih zadataka i vođenje socijalnog dijaloga. Nakon toga, izabrane kompetencije modelirane su u fokus grupi sastavljenoj od predstavnika sindikata i poslodavaca. Tako pripremljen modela osnovnih kompetencija zamišljen je kao podloga edukacijskih programa za razvoj i usavršavanje osobnih kompetencija.

Osnovne kompetencije su kombinacija skupljenih znanja, vještina i sposobnosti koje jačaju ukupni kapacitet sindikata za tri važna aspekta sindikalnog djelovanja:

1. učinkovitost i odgovornost, određivanje prioriteta i rješavanje problema osiguravaju sindikalnim povjerenicima i profesionalcima mogućnost za osobni rast i razvoj, radna postignuća i visoke standarde učinkovitosti (organizacijski kapital)
2. pregovaračke vještine, rad u timu i motivacija osiguravaju sindikalnim povjerenicima i profesionalcima mogućnost da aktivno vode socijalni dijalog sa svim socijalnim partnerima u društvu (društveni kapital)
3. komunikacija i usmjerenost na članstvo osiguravaju sindikalnim povjerenicima i profesionalcima mogućnost sindikalnih aktivnosti među članovima i ostalim zaposlenicima kompanije čime potiču procese uključenosti radnika u zaštiti njihovih prava i uvjeta rada (ljudski kapital).

Glavna prednost ovakvog zajedničkog standarda koji je iskazan u Modelu kompetencija daje RSRH strateške smjernice za poslovanje, osigurava efikasnost i učinkovitost u radu, kontinuitet djelovanja i transparentnu promociju sindikalnih stavova i vrijednosti.

### 3.1.1. Učinkovitost i odgovornost

...je sposobnost osobe da uz optimalne tehničke, materijalne, financijske i ljudske resurse, učinkovitom organizacijom sustava i procesa osigura protok informacija i tečnost komunikacije uz maksimalnu učinkovitost u radu.

#### Što povjerenik radi?

- preuzima odgovornost za vlastito ponašanje: uči iz pogrešaka, nastoji utvrditi uzroke i pogreške ne adresira na druge osobe
- na radnom mjestu usmjeren je na rezultate rada i promovira odgovornost, moral i etičnost
- kada radi pod opterećenjem ne paničari već objektivno sagledava situaciju, pronalazi moguća rješenja, postavlja prioritete i poduzima akciju
- daje prijedloge i inicijative za unapređenje rada sindikata i povećanje broja članova
- radi kratkoročne i dugoročne planove svojih aktivnosti
- širi pozitivno okruženje i predanost postavljenim ciljevima
- samoinicijativno je spreman tražiti pojašnjenja u nejasnim zadacima

#### Preporuka

- kontrolira emotivne ispade tijekom komunikacije (ne više, ne vrijeđa, ne svađa se)
- ne pokazuje negativne stavove (npr. za problem nema rješenja)
- neće prešutjeti prijedlog ili inicijativu o novim uslugama ili pogodnostima za privlačenje novih članova i zadržavanje postojećih
- obilazi članstvo radi dogovora, prikupljanja i širenja informacija koje su od interesa za njih i za kvalitetu njihovih radnih prava
- ne preskače redovito održavanje sindikalnih sastanaka
- tijekom socijalnog dijaloga sa poslodavcem ne širi negativno ozračje i fokusiran je isključivo na postizanje postavljenih ciljeva i željenih rezultata

Europska  
Unija Ulaganje u  
budućnost



Projekt je  
sufinancirala  
Europska unija iz



### 3.1.2. Rješavanje problema

...je sposobnost osobe da uoči probleme koji ometaju postizanje željenog cilja i da mijenja postojeće stanje, te čini aktivnosti koje vode prema postizanju izvrsnosti vodeći računa o tome kako će predloženo rješenje utjecati na članstvo.

#### Što povjerenik radi?

- otvoreno prihvaća sve povratne informacije, sagledava situaciju sa drugog stajališta i prihvaća drugačija stajališta
- ne gura probleme pod tepih niti ih subjektivno selektira, već savjesno razmatra svaki problem i nudi moguća rješenja
- otvoren je za izazove/nove ideje i potiče komunikaciju u timu kako bi se generirale nove ideje i postiglo prihvatljivo rješenje problema
- donosi pravovremene odluke utemeljene na logici, činjenicama, sposobnostima i ograničenjima i u skladu sa potrebama sindikata
- dosljedno radi na uočavanju i rješavanju problema prije nego oni iskrsnu
- ne okoliša „pogađati bit“ problema ili situacije
- inzistira na povratnim informacijama i kontrolira provedbu dogovorenih akcija

#### Preporuka

- u situacijama kada postoji više različitih prijedloga prihvatit će prijedlog većine
- za rješenje određenog ili specifičnog problema tražiti će savjet od kolega i stručnjaka, te prikupljati informacije iz različitih izvora
- otvoreno će porazgovarati o uzroku problema sa osobama koje su ga proizvele
- obavijestit će sve zainteresirane strane o procesu ili tijeku rješavanja problema
- neće koristiti nikakve izgovore kada treba doći na sastanak na kojem se rješava određeni problem
- inzistirat će uporno da se za svaki problem pronađe rješenje

Europska  
Unija Ulaganje u  
budućnost



Projekt je  
sufinancirala  
Europska unija iz



### 3.1.3. Rad u timu

...je sposobnost osobe da definira zajedničke ciljeve, dijeli informacije, konsenzusom donosi odluke te rad zasniva na međusobnom povjerenju i suradnji.

#### Što povjerenik radi?

- timski rad shvaća kao temelj uspješnog poslovanja, razumije i prihvaća ciljeve tima
- osobama izvan tima može lako objasniti što je cilj njihovog zajedničkog djelovanja
- samostalno ili u dogovoru određuje prioritete i poštuje vremenske rokove za izvršenje
- posao obavlja u skladu sa propisanim procesima rada, definiranim standardima kvalitete i pravilima pristojnog ponašanja
- otvoreno i iskreno iznosi svoja mišljenja i stajališta, prihvaća argumentiranu diskusiju i sposoban je podržati odluke tima bez obzira na osobni stav
- dijeli informacije s drugima i spreman je pomoći
- spreman je dati ali i prihvatiti konstruktivnu kritiku bez podizanja tenzija u timu

#### Preporuka

- voli raditi u timu jer pojedinac ne može ostvariti rezultat kakav može tim u zajedničkom radu
- pravovremeno i primjereno će reagirati na nepravilnosti bez obzira radi li se o voditelju ili članu tima
- vlastitim primjerom pokazat će jednaku odgovornost prema svima (razgovara, pomaže i traži pomoć od svih članova tima)
- neće donijeti odluke koje nisu utemeljene na argumentima
- dat će i prihvatit će samo kritiku koja je utemeljena na rezultatima djelovanja, a ne na osobinama ili crtama ličnosti
- ne će: kasniti na sastanke, zaboraviti rokove, preskočiti zadatke i timske obveze

### 3.1.4. Komunikativnost

...je sposobnost aktivnog slušanja i postavljanja pitanja uz poštivanje sugovornika te razmjenu točnih, potpunih, pravovremenih i potrebnih informacija.

#### Što povjerenik radi?

- postavlja pitanja radi prikupljanja relevantnih informacija za obavljanje planiranih zadataka
- prenosi točne i potpune informacije na vrijeme svima kojima su te informacije potrebne (u sindikatu i van sindikata)
- sigurno i argumentirano brani svoje stavove
- sposoban je razvijati i njegovati odnos suradnje i povjerenja: konstruktivno izražava neslaganje, ne napada druge, ne podiže tenzije i napetosti i ne širi negativne informacije
- sposoban je podržati i promovirati donesene odluke sindikata bez obzira na osobni stav
- postavlja prava i konkretna pitanja, a svoja izlaganja ne pretvara u monolog
- svojim prijedlozima, idejama i mišljenjima pridonosi rješenju problema i kvaliteti donesenih odluka

#### Preporuka

- neće postavljati provokativna pitanja koja imaju za cilj skretanje s teme razgovora ili ometanje sugovornika
- provjeravat će jesu li ga sugovornici dobro razumjeli
- u svom izlaganju će govoriti o konkretnim i argumentiranim činjenicama
- ne mora dokazivati da je u pravu, važnije mu je da pridonese rješavanju problema
- sa svakim sugovornikom uspostaviti će očni kontakt, aktivno ga slušati i neverbalno podržavati komunikaciju
- njegovat će srdačnost i ljubaznost sa svim sugovornicima

Europska  
Unija Ulaganje u  
budućnost



Projekt je  
sufinancirala  
Europska unija iz





### 3.1.5. Motivacija (sebe i drugih)

...je sposobnost osobe da prepozna svoje i tuđe pokretače (zahtjeve, potrebe, želje) koji ga/ih potiču na one oblike ponašanja koja vode davanju maksimuma u učinkovitom obavljanju radnih zadataka i ostvarenju postavljenih ciljeva i željenih rezultata.

#### Što povjerenik radi?

- dobro poznaje sebe, svoj vrijednosni sustav i potrebe i zna sačuvati i poticati optimizam i energiju
- sposoban je zadržati motivaciju (kod sebe i drugih) i u situacijama kada postoji pritisak zbog nagomilanih problema ili rokova izvršenja planiranih zadataka
- dostupan je i spreman saslušati probleme drugih i pružiti im potrebnu podršku
- kontinuirano radi na svom osobnom razvoju i usavršavanju
- voli javno pohvaliti postignuća svojih suradnika
- sposoban je razvijati i njegovati odnos suradnje i povjerenja: konstruktivno izražava neslaganje, ne napada druge, ne podiže tenzije i napetosti i ne širi negativne informacije
- prema svim članovima sindikata i vanjskim suradnicima se odnosi sa poštovanjem

#### Preporuka

- vježba i potiče optimizam i pozitivni načina razmišljanja
- hvala je riječ koju rado i često koristi
- ima stav da osmijeh ništa ne košta i rado ga koristi
- nije sklon panici, ne prognozira negativne ishode i utječe na smirivanje konfliktnih situacija
- kontinuirano prati ili se informira o promjenama radno pravnih akata važnih za prava i obaveze članstva
- prilagođava komunikaciju potrebama sugovornika, osobito ako posreduje u konfliktima
- u izvanrednim situacijama spreman je raditi i prekovremeno ako time može riješiti neki problem ili pomoći članovima sindikata

### 3.1.6. Pregovaračka vještina

...je sposobnost osobe da nakon detaljne analize situacije postavi jasne ciljeve i uspješno upravlja ustupcima kako bi ostvarila postavljene ciljeve.

#### Što povjerenik radi?

- za svaku pregovaračku situaciju detaljno se priprema skupljajući informacije iz različitih izvora i konzultirajući vanjske stručnjake i članove tima
- tijekom pregovora postavlja konstruktivna pitanja, traži objašnjenja i brzo prepoznaje vrstu i dubinu problema
- vodi razgovor usmjeren ka cilju i preuzimanju odgovornosti
- predlaže različite mogućnosti rješenja i svako rješenje obrazlaže argumentirano sa fokusom na zajednički interes
- odbacuje privremena rješenja uz čvrste argumente
- inzistira na nastavku pregovora i kada se pregovarači nađu u „pat-poziciji“
- ne gubi vrijeme na neučinkovite razgovore izvan teme pregovora već ih konstruktivno prekida i vraća fokus razgovora na teme pregovora

#### Preporuka

- često analizira i proučava kolektivne ugovore srodnih kompanija i o pojedinim pravnim rješenjima se savjetuje sa ljudima iz struke
- dobro kontrolira emocije i podnosi stresne situacije
- uvijek argumentira svoje stavove s fokusom na prednosti
- tijekom pregovora koristi pauze kako bi posložio „kockice“ i dobio vrijeme potrebno za promišljanje i konzultacije
- uporno traži pregovaračke ustupke koji imaju vrijednost za drugu stranu u duhu socijalnog dijaloga
- njeguje interesno, a izbjegava pozicijsko pregovaranje

### 3.1.7. Usmjerenost na članstvo

...je sposobnost osobe da u svim zadacima/projektima koje planira i radi bude profesionalna, stručna i odgovorna te fokusirana na interese i dobrobit članstva kojega predstavlja i zastupa.

#### Što povjerenik radi?

- sposoban je prepoznati potrebe i nove ideje (probleme) članstva i pokušava ih implementirati u propise i akte
- spreman je na suradnju, dogovaranje i zajedničko djelovanje
- ustrajan je i ne odustaje lako od zacrtanih ciljeva
- svojim ponašanjem na radnom mjestu daje „primjer“ , usmjeren na rezultate i promociju odgovornosti, morala i etičnosti
- daje inicijative i prijedloge aktivnosti za učlanjenje novih članova
- prihvaća različitosti i dobrovoljno je spreman svojim ponašanjem širiti osjećaj međusobne povezanosti
- prihvaća konstruktivnu kritiku i doživljava je kao dobru priliku za daljnji razvoj

#### Preporuka

- komunicira i dogovara se sa članstvom o prioritetima, te surađuje sa drugim sindikatima
- uporno traži zakonske i pravne mogućnosti za postizanje ciljeva u interesu članstva
- ne izbjegava zadatke i ne prebacuje odgovornosti na druge osobe jer time narušava svoj ugled i ugled sindikata
- poštuje kulturološke razlike članstva (regija, jezik, običaji, ruralno okruženje i dr.)
- zahtjeve članstva ne gura u ladicu već pravovremeno reagira i informira ih bez obzira na ishode pojedinih zahtjeva
- ima volje, strpljenja i upornosti pojasniti članstvu istu stvar i nekoliko puta kako bi sve informacije potrebne članstvu bile jasne, potpune i pravovremene

### 3.1.8. Određivanje prioriteta

...je sposobnost osobe da u svakodnevnom radu i u kriznim situacijama jasno upravlja sobom i događajima kako bi postigao učinkovitost u radu i ostvario željene ciljeve u zadanom vremenu.

#### Što povjerenik radi?

- priprema osobni plan aktivnosti i određuje koje aktivnosti će biti poduzete i kada
- predano i točno odrađuje planirane zadatke, uočava i ispravlja pogreške
- dobro funkcionira u situacijama velikog radnog opterećenja i kratkih rokova
- za svaki utvrđeni ili preuzeti zadatak brzo određuje korake izvršenja
- spreman je na pozitivan način prihvatiti i uputiti kritiku kao poticaj za daljnji razvoj
- u komunikaciji sa suradnicima ima sposobnost kontrolirati svoje emocije
- s lakoćom detektira probleme i predlaže kvalitetne alternative za rješavanje problema

#### Preporuka

- aktivno priprema i kontrolira svoje dnevne, tjedne i mjesečne planove aktivnosti
- povremeno radi analizu između količine planiranih i izvršenih zadataka kako bi otklonio pogreške u planiranju
- u izvanrednim situacijama ostaje smiren i redefinira redoslijed izvršenja zadataka
- ne ljuti se kada mu upute konstruktivnu kritiku
- ne očekuje da mu čitate misli već otvoreno traži pomoć kada ga pritišću rokovi ili povećani obim posla
- ako izgubi kontrolu na emocijama (ljutnja, bijes, euforija) obavezno se ispriča svim suradnicima



## 3.2. Profesionalne kompetencije

Središnji odbor RSRH na temelju dugogodišnjeg iskustva prepoznao je četiri profesionalne kompetencije kao višu razinu zajedničkog standarda koji je potreban sindikalnim profesionalcima za efikasno, uspješno i učinkovito upravljanje sindikalnom organizacijom i vođenje socijalnog dijaloga. Fokus grupa je također modelirala izabrane kompetencije i tako pripremljen model profesionalnih kompetencija zamišljen je kao podloga edukacijskih programa za razvoj i usavršavanje osobnih kompetencija.

Profesionalne kompetencije su kombinacija skupljenih znanja, vještina i sposobnosti koje jačaju ukupni kapacitet sindikata za tri važna aspekta sindikalnog djelovanja:

1. strateško planiranje i promišljanje i analitičke vještine osiguravaju sindikalnim profesionalcima mogućnost za osobni rast i razvoj, radna postignuća i visoke standarde učinkovitosti u osmišljavanju misije, vizije i sindikalnih ciljeva (organizacijski kapital)
2. vođenje i upravljanje osigurava sindikalnim profesionalcima mogućnost da pokreću aktivnosti koje su direktno povezane sa ciljevima sindikata i da vode socijalni dijalog sa svim socijalnim partnerima u društvu (društveni kapital)
3. izgradnja učinkovitih timova osigurava sindikalnim profesionalcima mogućnost poticanja timskog načina rada u kojem svaki član tima zna svoju ulogu i posvećen je realizaciji postavljenih ciljeva (ljudski kapital).

Glavna prednost ovakvog zajedničkog standarda koji je iskazan u Modelu kompetencija daje RSRH strateške smjernice za poslovanje, osigurava efikasnost i učinkovitost u radu, kontinuitet djelovanja i transparentnu promociju sindikalnih stavova i vrijednosti.

### 3.2.1. Strateško planiranje i promišljanje

...je sposobnost sindikalnog profesionalca da odgovorno sagleda interese članstva te poznajući prednosti vlastitog sindikata definira misiju, viziju i ciljeve rada i različitih aktivnosti koje će pravovremeno tijekom socijalnog dijaloga rezultirati realizacijom i ispunjenjem zacrtanih ciljeva.

#### Što sindikalni profesionalac radi?

- predlaže smjernice za kolektivno pregovaranje
- potiče dijalog i suradnju, potiče razumijevanje i prihvaćanje vizije, misije i strateških ciljeva RSRH
- promišlja i utvrđuje potencijalne rizike i razvija moguće buduće scenarije događaja
- jasno prenosi strateške ciljeve sindikata i ciljeve suradnika u konkretne operativne zadatke
- potiče članstvo na ponašanja u skladu sa ciljevima i strategijom RSRH
- poznaje aktivnosti sindikata i razumije potrebe članstva
- prati i prikuplja informacije od članstva i iste koristi u pripremi novih prijedloga i sindikalnih aktivnosti

#### Preporuka

- u svakom trenutku zna jasno i kratko objasniti viziju, misiju i strategiju RSRH
- nikada ne odlazi na sastanke ili pregovore bez temeljite pripreme
- koristi svaku priliku da promovira ulogu, značenje, postignuća i prednosti sindikata
- uvijek je prisutan na sindikalnim aktivnostima pritiska kao što su prosvjed, štrajk ili potpisivanje peticije
- za svaku aktivnost razvija i planira alternativni plan akcije „plan B“
- odaziva se na sve sastanke (svog sindikata, drugih sindikata ili poslodavaca) i kada se oni sazivaju i izvan radnog vremena

### 3.2.2. Analitičke vještine

...je sposobnost vizualizacije, artikulacije i rješavanja složenih i jednostavnih problema u cilju donošenja odluke na temelju raspoloživih informacija i podataka.

#### Što sindikalni profesionalac radi?

- pri analizi situacije sagledava i prikuplja ključne informacije
- iz komparacije dobivenih informacija izvlači zaključke i trendove
- donesene zaključke podupire konkretnim, objektivnim argumentima
- analizira i strukturirano prezentira podatke s ciljem preporuke mogućih koraka
- brzo usvaja nova znanja i vještine
- provjerava možebitne prikrivene interese i pristranosti
- povjerava da li i koliko dokazi i argumenti zapravo podržavaju donesene zaključke

#### Preporuka

- u kratkim vremenskim rokovima samostalno odlučuje i odgovorno stoji iza posljedica svojih odluka
- provjerava točnost informacija iz svih dostupnih izvora jer su one temelj za donošenje ispravnih odluka
- informacije koje mu se ne dopadaju ili ne podupiru njegove stavove i način razmišljanja ne gura pod tepih
- ne smatra da je njegovo rješenje problema jedina i najbolja mogućnost
- rado i često zamišlja što će se stvarno dogoditi kada u praksi krene primjena određenog rješenja problema
- kada ima vremena za donošenje odluke radije koristi zajedničke timske metode odlučivanja nego da odluku donosi samostalno



### 3.2.3. Izgradnja učinkovitih timova

...je sposobnost sindikalnog profesionalca da jasno postavi ciljeve, transparentno donosi odluke, motivira članove tima, daje povratnu informaciju te jasno definira uloge svakog člana tima.

#### Što sindikalni profesionalac radi?

- jasno definira uloge i odgovornosti svakog člana tima
- predan je realizaciji zajedničkih ciljeva (a ne osobnih ciljeva)
- aktivno pridonosi realizaciji i postizanju željenih rezultata te svojim radom i primjerom potiče i druge na takav pristup radu
- preuzima odgovornost za ostvarenje postavljenih ciljeva
- pravovremeno prenosi informacije članovima tima i daje povratnu informaciju
- pri delegiranju zadataka koristi saznanje o prednostima svakog člana tima (znanjima, iskustvu, vještinama i talentima) i o trenutnom radnom opterećenju
- prepoznaje angažman i učinak članova tima i odaje priznanje za postignute rezultate tima

#### Preporuka

- potiče sve članove tima na sindikalnu solidarnost u akcijama i pitanjima koja su važna za politički i društveni život u zemlji (monetizacija autocesta, outsourcing i sl.)
- otvoreno razgovara o međusobnim odnosima u timu
- otvoreno upozorava članove tima na rokove izvršenja preuzetih zadataka
- spreman je u svakom trenutku pomoći i tražiti pomoć od svakog člana tima u realizaciji nekog zadatka
- s članovima tima dijeli zajednička postignuća
- pamti važne datume članova tima (imendane, rođendane, vjenčanja, rođenje djeteta) i rado ih obilježava



### 3.2.4. Vođenje i upravljanje

...je sposobnost sindikalnog profesionalca da svojim komunikacijskim sposobnostima motivira i utječe na članove tima, zna prepoznati njihove vještine, inovativnost i kreativnost te kreirati pozitivno okruženje za rad.

#### Što sindikalni profesionalac radi?

- potiče suradnike i kolege na međusobnu suradnju i promiče dijalog među različitim sugovornicima i partnerima u cilju postizanja zajedničkih rezultata
- donosi pravovremene odluke i preuzima odgovornost za iste
- provodi analize situacija ili problema u cilju donošenja najboljih rješenja
- bavi se aktivnostima koje su jasno povezane sa ciljevima organizacije
- sposoban je saslušati druge i priznaje vlastite pogreške
- potiče članove tima na samostalno donošenje i provođenje odluka u okviru svojih aktivnosti
- njeguje i poštuje sindikalne vrijednosti i svojim stavom i ponašanjem najbolji je primjer kako suradnicima tako i članstvu

#### Preporuka

- prepoznaje koji profesionalac u sindikatu može samostalno realizirati preuzeti zadatak od početka do kraja
- rado pohvali svakoga za dobro obavljeni posao
- cijeni samoinicijativu i uvijek pronađe vrijeme da sasluša nove prijedloge i ideje
- potiče sve suradnike da uvijek promišljaju o novim akcijama i uslugama koje mogu ponuditi članovima sindikata
- vodi računa da svaki suradnik ima podjednako opterećenje poslom i otvoreno upozori one koji to izbjegavaju
- konfliktne situacije rješava odmah i inzistira na razgovoru sve dok osobe u konfliktu ne postignu dogovor

## 4. Zahvala

Zahvaljujemo se predstavnicima:

### 1. sindikata

- \* NHS – Nezavisni hrvatski sindikati
- \* SSUDH – Samostalni sindikat uslužnih djelatnosti Hrvatske
- \* NSRHEP – Nezavisni sindikat radnika HEP-a
- \* HSP – Hrvatski sindikat pošte
- \* Radnički sindikat HZMO
- \* HSDK - Hrvatski sindikat djelatnika u kulturi
- \* Sindikat bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske
- \* Povjerenicima i profesionalcima RSRH

### 2. poslodavaca

- \* Hrvatske pošte
- \* Hrvatske lutrije
- \* AKD-e zaštite
- \* Hrvatskog ceha zaštitara
- \* Hrvatske udruge poslodavaca zaštitarske djelatnosti

### 3. ugovornih partnera

- \* Marant d.o.o.
- \* Tecumviva d.o.o.

koji su svojim doprinosom pomogli u izradi ovog priručnika.

Zahvaljujemo se i Europskoj Uniji koja je prepoznala vrijednost našeg projekta i dodijelila nam financijska sredstva iz Europskog socijalnog fonda.

Projektne tima:

1. Marija Jukić
2. Jasmina Nikolić
3. Marko Propadalo

Europska  
Unija Ulaganje u  
budućnost



Projekt je  
sufinancirala  
Europska unija iz

