



ODGOVARA:
mr. sc. Dragan
Zlatović

Rješavanje sporova arbitražom

? *Mogu li se kolektivni radni sporovi rješavati u arbitražnom postupku?*

! Na tragu priznatih uporednih rješenja, u hrvatskom radnom zakonodavstvu predviđeno je rješavanje kolektivnih radnih sporova i arbitražom.

Arbitrabilni ne bi bili samo radni sporovi koji nastaju iz odnosa izvanugovornog karaktera (npr. neki sporovi zbog postupanja protivnog zabrani diskriminacije pri zapošljavanju), radni

odnosi koji su uređeni isključivo kognitnim propisima (npr. sporovi u vezi s rasporedom trudnice na poslove koji nisu štetni), te sporovi za koje je izrijekom predviđena samo sudska zaštita (npr. sporovi u vezi s pravom radnika i poslodavaca na organiziranje te dopuštenost štrajkova i isključenja sa rada).

U pravilu govorimo o dobrovoljnoj arbitraži, a iznimno je arbitraža prisilna kod rješavanja sporova o poslovima koji se ne smiju prekidati za vrijeme štrajka i isključenja s posla (to su 1. nužni poslovi i 2. proizvodno-održavajući poslovi).

Arbitraža u ovim slučajevima traje 15 dana. To je rok za donošenje arbitražne presude. Ako se sindikat i poslodavac ne sporazume u roku od 15 dana od dostaže sindikatu prijedloga poslodavca, imaju rok od 15 dana da traže da o tome odluči arbitražni sud.

Arbitražni sud odlučuje „*ex aequo et bono*“. Ako stranke nisu ništa odredile, a ni u kolektivnom ugovoru nema odgovarajućih odredbi, arbitri su sami ovlašteni izabrati mjerodavno pravo. Zakonom o radu samo je djelomično uređen arbitražni postupak u radnim sporovima. Zato se kao supsidijarno primjenjuju odredbe Zakona o arbitraži. Osnova za utemeljenje nadležnosti arbitražnog suda je individualni ugovor o radu i kolektivni ugovor. Stranke individualnog ugo-



vora o radu mogu unijeti u njega sporazum o rješavanju spora pred arbitražnim sudom. Odredbama kolektivnog ugovora mjerodavnog za određeni individualni ugovor, mogu se urediti sastav, postupak i druga pitanja važna za rad arbitraže. Što se tiče kolektivnih radnih sporova, također stranke mogu sporazumom povjeriti svoj spor na rješavanje arbitražnom sudu u formi posebnog, naknadno sklopljenog ugovora, a mogu se urediti i kolektivnim ugovorom u obliku arbitražne klauzule.

Stranke mogu ugovoriti nadležnost institucionalnih arbitraža (npr. Stalno arbitražno sudište pri Hrvatskoj gospodarskoj komori) i *ad hoc* arbitražnih sudova za rješavanje individualnih i kolektivnih radnih sporova.

Za razliku od mirenja kod arbitraže je arbitražna odluka obvezujuća te o pitanju o kojem je odlučio arbitražni sud više nije dopušteno štrajkati. Za razliku od arbitraže kod mirenja stranke mogu odbiti ili prihvati prijedlog miritelja te stranke mogu nakon mirenja nastaviti spor štrajkom.

Sudske naložene isplate plaće u slučaju sudskog raskida ugovora o radu

? *Kako pravilno utvrditi prosječnu mjesecnu plaću radnika za isplatu zaostataka plaće naloženu odlukom suda kada je sudske raskinut ugovor o radu?*

! Prilikom izračuna tromjesečnog prosjeka plaća koji zapravo sukladno članku 117. ZOR-a predstavlja iznos mjesecne plaće radnika u slučaju sudskog raskida ugovora o radu, poslodavac treba uzeti u obzir iznose plaće isplaćene radniku prije otkazivanja ugovora o



ODGOVARA:
Daniel Sever,
dipl. iur.

Prethodno usmeno sklopljeni ugovor o radu – obveza ili ne

? Zbog hitnosti preuzimanja poslova sklopili smo usmeni dogovor s radnikom, a naknadno smo planirali s radnikom sklopiti ugovor o radu u pisanom obliku. Imamo li prava i obveze prema tako sklopljenom ugovoru o radu?

! Prema članku 12. stavak 1. Zakona o radu, ugovor o radu sklapa se u pisanom obliku. Međutim propust ugovornih strana (radnika i poslodavca) da sklope ugovor u pisanom obliku ne utječe na valjanost i postojanje usmeno sklopljenog ugovora. Uostalom i sama odredba članka 12. stavak 3. ZOR-a polazi od pretpostavke da usmeno sklopljen ugovor o radu postoji i da nije ništetan. Naime, navedena odredba propisuje kako je poslodavac dužan uručiti „...pisani potvrdu

o sklopljenom ugovoru“, dakle, zakonodavac smatra ugovor sklopljenim u trenutku usmenog dogovora, bez obzira na nedostatak izrijekom propisane pisane forme iz stavka 1. čl.12. ŽOR-a.

Stoga, u konkretnom slučaju može se smatrati da odredba članka 12. ZOR-a stavak 3. i 4. otklanja stroge posljedice nedostatka propisanog oblika i forme ugovora predviđene kako općim propisima obveznog prava, tako i samom odredbom stavka 1. prethodno navedenog članka ZOR-a.

U tom smislu sva prava i obveze koje proizlaze iz usmeno (pa tek kasnije i pismeno) sklopljenog ugovora o radu, dje luju između poslodavca i radnika kao ugovornih strana već od trenutka usmeno sklopljenog ugovora, bez obzira na trenutak njegove pismene realizacije odnosno dobivanja pisane forme. Dakle, zakonodavac smatra da se radnik nalazi kod poslodavca u radnom odnosu od trenutka usmenog sklapanja ugovora o radu, ako se (ponekad tek izjavama svjedoka) dokaže da je takav dogovor pret hodio pisanom sklapanju ugovora.

Zaključno treba svakako navesti da ukoliko poslodavac prije početka rada ne sklopi s radnikom ugovor o radu u pisanom obliku ili mu ne izda potvrdu o sklopljenom ugovoru, smatra se da je s radnikom sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme.



vicu za obračun tromjesečnog prosjeka. Iznosi plaće koju bi radnik ostvario da mu nije nezakonito otkazan ugovor o radu imaju značenje samo naknade plaće i zato ti iznosi ne mogu ulaziti u prosjek za izračun mjesecnih iznosa koje poslodavac duguje radniku po sudskoj odluci o raskidu ugovora o radu. Na istom stajalištu stoji i pretežita sudska praksa koju potvrđuju i odluke Vrhovnog suda RH u tom smislu (npr. Rev 1890/01. i sl.).

Nuzgred treba napomenuti da, iako rijetko, do sudskog raskida ugovora o radu može doći i na zahtjev poslodavca, ako postoje okolnosti koje opravdano ukazuju da nastavak radnog odnosa, uz uvažavanje svih okolnosti i interesa objiju ugovornih strana – poslodavca i radnika, nije moguć, a kako to propisuje čl.117. ZOR-a u svom stavku 2.

radu, a ne plaće koje bi on eventualno primao ili je trebao primati prije datuma raskida određenog sudskom odlukom. Navedeno proizlazi iz normativnog sadržaja spomenutog članka 117. ZOR-a, konkretno, njegova stavka 1., kojim je određeno da će se naknada štete dosuditi u iznosu od najmanje tri, a najviše 18 mjesecišnih prosječnih plaća toga radnika isplaćenih u pret hodna tri mjeseca.

Naime, plaća se radniku isplaćuje za obavljeni rad, pa stoga značenje isplaćene plaće radniku ima samo ono što je radnik po toj osnovi od svog poslodavca već primio prije stvarnog, faktičnog prestanka rada, odnosno do trenutka kada mu je poslodavac (pa makar i nezakonito) otkazao ugovor o radu. Stoga jedino ti i takvi iznosi „stvarne“ plaće isplaćene u posljednja tri mjeseca rada radnika mogu predstavljati osno-



ODGOVARA:
dr. sc. Jasmina
Samardžija

Kada prodaja ne daje rezultate

? Smatram se lošim prodavačem, a treba mi biti živjeti od toga. Drugi mi upozoravaju da imam potencijala, a ja nikako ne mogu povjerovati u to jer željeni rezultati nikako ne dolaze. Što da radim?

! Ako mislite da je prodaja prljava ne mojte prljati ruke njome već bježite glavom bez obzira. Ako je prodaja za Vas trampa ljubavi, davanja i primanja, oplemenjivanja i napretka uživajte zajedno sa mnom, svojim proizvodom i ekipom jer radost je u procesima, a ne u stanju. Gdje je linija između klijenta, nezainteresiranog, potencijalnog? Linija je izmišljena - to znate, a potrebno je samouvereno prijeći nepostojeću granicu kako bismo zakoračili u svijet trgovine, tajna je da nema tajne. Izmišljenu liniju briše tek upornost i velika želju za iskorakom, učenjem, velika želja za prodajom. Prodaja je ljubav i život, međusobno razumijevanje i povjerenje. Lagana igra nadmetanja u kojoj iskrenost pobjeđuje i zato nije pokvarena niti prljava već naprotiv čista i staložena. Mudra i trezvena nagradjuje vjernost i istinitost. Zahtijeva zahvalnost i tolerantnost. Okupana je dobrotom jer proistječe iz iskonske potrebe čo-



vjeka za razmjrenom onoga što nemamo sa onim što bismo željeli imati, a toga ponekad nismo niti svjesni. To je razmjena energije koja je nastala kao plod potrage za većim i boljim, potrebe za promicanjem granica osobne slobode i mogućnosti.

Očekivanja su bila postavljena visoko. Smatrali ste da će Vam dati precizne naputke, žao mi je ako sam Vas razočarala „glorificiranjem“ prodaje, ali rekla sam Vam sve što Vam je potrebno. Lagano i svakodnevno ćete učiti na svojim greškama i graditi se i na kraju ćete zaključiti: Izvanredan sam prodavač, imam sve što mi je potrebno, mogu prodavati što god poželim ako poznajem asortiman, svoje kupce i njihove želje. Prodaja počiva na poznавању ljudi. Zanimajte se za njih. Dakle to radite svakodnevno kada prodajete ideje i pridobivate ljude za sebe i za ono što želite postići. Sve je moguće ako vjerujete. „Ako je tvoja vjera veličine gorušičinog zrna reći ćeš planini pomakni se i ona će se pomaknuti“. Entuzijazam uključuje marljivost, koncentraciju i snagu. Entuzijazam je nadahnuti interes, snaga koja pokreće naš mentalni stroj. Zapitajte sebe: Ne jesam li napravio puno? Pitajte se: „Jesam li dao sve od sebe?“. Kada mislite da ne možete budite sigurni da ste na pola puta, a potom nastupa heroinizam koji znači izdržati trenutak više. A taj trenutak govori o različitosti između čovjeka koji se predaje i onoga koji je dao sve od sebe. Nitko nije mrtav dok njegovo srce nije prestalo kucati. Ne može se reći da je čovjek odustaje sve dok u njemu postoji još otkucaj borbe. Taj trenutak više često je trenutak preokreta – trenutak u kojem se konkurenčija opušta i povlači poražena.

Slušajte kao što biste željeli da slušaju Vas. Ljudi ne žele čuti kakva ste vi predivna osoba. Žele Vam reći kako su oni predivni. Kod kupca stvorite osjećaj kako ste na njegovo strani računa. Ako je vaš protivnik ljunut vi trebate biti mirni. Kontrola glasa je tajna koju je vrijedno znati i prakticirati. Misli se uobličuju u aktivnostima, a čovjek koji ima samopoštovanje usidreno u svom umu sigurno će imati takav tjelesni stav i ponašanje. Vjerujte da možete - bez ostatka i moći ćete.



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota

Teorija izbora

? U zadnje vrijeme nisam sigurna da me veseli posao koji obavljam. Što sam duže zajedno s djelatnicima u radnom okruženju, zapravo se sve teže dobro slažem s njima. Kako doći do vlastitog izbora i slobode izražavanja što nam odgovara ili što nam ne odgovara – da bi krenulo nabolje?



! Dobar način provođenja teorije izbora može biti pažljivo promatranje i usporedba načina na koji se odnosite prema ljudima u svom životu. Francuski egzistencijalizam je odlična podloga za ovu temu. Jean Paul Sartre bio je istinski Francuz, filozof izbora i slobode koji je uzbunio svijet iznenadom istine do kosti. Sartre je shvaćao razum i njegova ograničenja. Svi njegovi slavni uspjesi postignuti su složenom logikom čistog i običnog francuskog mišljenja, a žive u dirljivom sloganu egzistencijalističke škole: „Čovjek ne može izabrati!“.

Čovjek je slobodan, odgovoran i zastrašen zbog mogućnosti izbora i vrlo, vrlo tjesko-

ban... što je dobro, tako se dolazi do svijesti o svojoj slobodi i svom izboru!

Ma kakvo ponašanje odabrali, ono se stvara u našem mozgu. Teorija izbora objašnjava da smo, kao i svi ljudi na ovome svijetu, motivirani iznutra. Mi nismo strojevi. Mi nismo, poput strojeva, modelirani tako da na izvanjsku kontrolu odgovaramo na određeni način. Informacija sama po sebi ne može nas natjerati na djelovanje, mi možemo izabrati: zanemariti je ili djelovati na bilo koji način koji nam se čini prikladnim. No, mnogo smo puta u životu jadni jer nastavljamo okrivljavati druge za svoju nevolju ili druge pokušavamo kontrolirati i onda kad nam baš to mnogo ne

koristi. Nezadovoljstvo na radnom mjestu je plodno tlo za dugotrajnu patnju i tu vrstu boli obično je moguće kontrolirati izborom. Da bismo postigli i zadržali bliske odnose koji nam trebaju, moramo prestati: prisiljavati, natjeravati, kažnjavati, nagrađivati, manipulirati, šefovati, kritizirati, okrivljavati, žaliti se, prigovarati, gnjaviti, uspoređivati, procjenjivati i povlačiti se. Umjesto toga, bolje je početi: skrbiti, slušati, podržavati, pregovarati, ohrabrvati, voljeti, prijateljevati, vjerovati, prihvaćati, odobravati i poštovati. Ovo su riječi za svaku poslovnu i životnu priliku u korist našeg izbora.



ODGOVARA:
Elena Cvjetković,
Business Coach

Motivacija zaposlenika

? Postavljen sam za novog menadžera i nastojim se nositi s problemima koji su me dočekali. Kad bi imali bolji softver, prilagođen našoj službi, vjerujem da bi rezultati bili puno bolji, kao i da moji podredeni pokazuju malo više motivacije za rad. Kako da ih „pokrenem“ na poslu za koji su plaćeni i na koji način da se izborim za bolji softver kada trenutno nema sredstava za to?

! Upravljanje ljudima nije lak posao, bez prethodnog iskustva – još teži. No, prenosite li ovakav stav svojim ljudima, bit će Vam još puno teže nego što već jest. Pogledajmo zajedno kako promjena stava može olakšati i poboljšati cijelu situaciju:

„**Oni nisu motivirani**“ - Jesu. Rade svašta nešto u životu, i to bez prisile, zar ne? Idu na koncerte, bave se sportom, navijaju za svoje klubove, vesele se večeri s prijateljima. Jesu motivirani, samo ne za ono što biste Vi htjeli da rade. Aha! Saznajte što je važno ljudima koji rade za Vas, ne ono što je Vama važno – odgovorite na klasično

pitanje WIFY (*What's In It For You?*), ili, kako ja to volim reći: IMT (Ima li mene tu?). Kada se počnu baviti onime što je njima važno i što ih vodi k njihovim ciljevima, a još je u skladu s njihovim vrijednostima, vidjet ćete i motivaciju!

„**Plaćeni ste da radite taj posao**“ - Da. Plaća jest i treba biti pravedna nagrada za dobro obavljen posao. Ali, nije faktor motivacije! Ne, to je faktor higijene. Pa čak i danas, ovdje i sad. Čak i kad Vam kažu da će ih veća plaća pokrenuti. Neće, ne dugoročno. Uostalom, kad malo bolje promislite: želite li radnika kojeg pokreće isključivo plaća ili želite nekog tko je inspiriran poslom i želi doprinijeti što je to više moguće? Kako sijete, tako i žanjete.

„**Kad bi sistem ili software bio bolji, bolje bi i radili**“ - Možda da, možda ne. No, ovo je pristup koji ne donosi visoku razinu dobiti u bilo kojem smislu. Godinama se problemi koji se odnose na ljude pokušavaju riješiti odgovarajućim „sistemskim“ rješenjima: e, to se jednostavno nije pokazalo dovoljno dobro. Ionako se ljudi koriste tim „sistemima“, zar ne? I koliko god da je dobar alat kojeg imate, svejedno ga koristi čovjek. Prisjetite se svih situacija u kojima ste dobili odgovor „Jer je to tako sistem zadao“, pa se prisjetite i svoje reakcije. Pouzdano ne želite vidjeti tu reakciju kod svojih kupaca ili korisnika usluga...

Upravljajte raspoloživim resursima, na najbolji mogući način, iskoristite puni potencijal svog odjela, ali i sebe samoga. Zapanite li na tom putu, coaching pomaže!





ODGOVARA:
doc. dr. sc. Nataša
Rupčić

Kako smanjiti opseg poslovanja?

Menadžer sam manjeg poduzeća i treba bih provesti smanjenje opsega poslovanja zbog promjena u okruženju. Na koje aspekte bih posebno trebala obratiti pozornost da proces provedem učinkovito?

Downsizing ili smanjivanje opsega poslovanja posljednja je dva desetljeća postao često korišten alat za smanjivanja troškova i povećanje efikasnosti, a često se poistovjećuje s otpuštanjima. No, istraživanja ukazuju kako provođenje *downsizinga* ne jamči unaprijeđenje poslovanja. Otpuštanja loše djeluju na moral, povjerenje i općenito klimu u poduzeću, uzrokuju *burnout*, povećavaju troškove bolovanja, doveđe do povećanja ozljeda, grešaka i škarta, što se loše odražava na zadovoljstvo kupaca, a time i na vrijednost poslovnoga rezultata. Ako je opseg poslovanja potrebno reducirati, odnosno provesti *downsizing* nikako se ne preporučuje stihijski pristup. Trebali biste odrediti strategiju i prioritete, odnosno utvrditi koji bi trebao biti cilj restrukturiranja, a u skladu s ciljevima koje poduzeće želi ostvariti u budućnosti.

Prilikom provođenja *downsizinga* potrebno je sagledati dvije perspektive i njihove opcije. Jedna perspektiva odnosi se na tip *downsizinga* koji poduzeće želi provesti, a on može biti proaktivan ili reaktivan. Reaktivni *downsizing* primjenjuje se kao odgovor na ekonomsku ili financijsku krizu, posebice s obzirom na uvjete u okruženju, kao što je primjerice nagli pad potražnje za proizvodima ili uslugama poduzeća. Ovakav *downsizing* vjerojatno će uključivati nekoliko „runda“ otpuštanja. Suštinsko pitanje na koje kao menadžer u ovom slučaju trebate dati odgovor je „što je potrebno učiniti sada kako bismo preživjeli?“

Drugi pristup *downsizingu* može biti proaktiv. On se najčešće primjenjuje na prve znakove promjena u okruženju kada me-

nadžer nastoji odgovoriti na pitanje „što nam je potrebno da bismo bili uspješni u budućnosti?“. Ovim pristupom nastoji se ojačati ili izmijeniti osnovica konkurentskih prednosti. Osim unaprijeđenja efikasnosti, nastoji se unaprijediti i efektivnost i to unaprijeđenjem tehnologije, promjenom organizacije, redizajnom poslovnih procesa, unaprijeđivanjem znanja i vještina zaposlenika. Ovdje se zapravo suštinski ne radi o smanjenju opsega poslovanja, već o traženju optimalne veličine poslovanja.

Downsizingu treba pristupiti i s obzirom na usvojeni pristup upravljanju ljudskim potencijalima. On može biti temeljen na kontroli ili na opunomoćenju zaposlenika. Pristup temeljen na kontroli najčešće koriste poduzeća koja se na tržištu natječu na osnovi ostvarivanja tzv. operativne izvrsnosti koja je usmjerena na proizvode i usluge niskih troškova odnosno cijene. Pristup temeljen na opunomoćenju zaposlenika usmjeren je na osiguravanje da zaposlenici poslove obavljaju neovisno, a u skladu s postavljenim ciljevima poduzeća. Iako se mora konstatirati kako poduzeća najčešće kombiniraju elemente oba pristupa upravljanju ljudskim potencijalima, važno je odgovoriti na pitanje vrjednije li poduzeće zaposlenike suštinski kao trošak kojega treba minimizirati ili kao imovinu koju treba zadržati i razvijati.

Iako primjena *downsizinga* s naglaskom na aspekte obje navedene perspektive može donijeti rezultate, može doći do problema ako odlučite primijeniti proces *downsizinga* koji nije konzistentan s poslovnom orijentacijom poduzeća. Stoga se rukovodite navedenim opcijama i uskladite ih s postojećom i željenom situacijom u poduzeću.

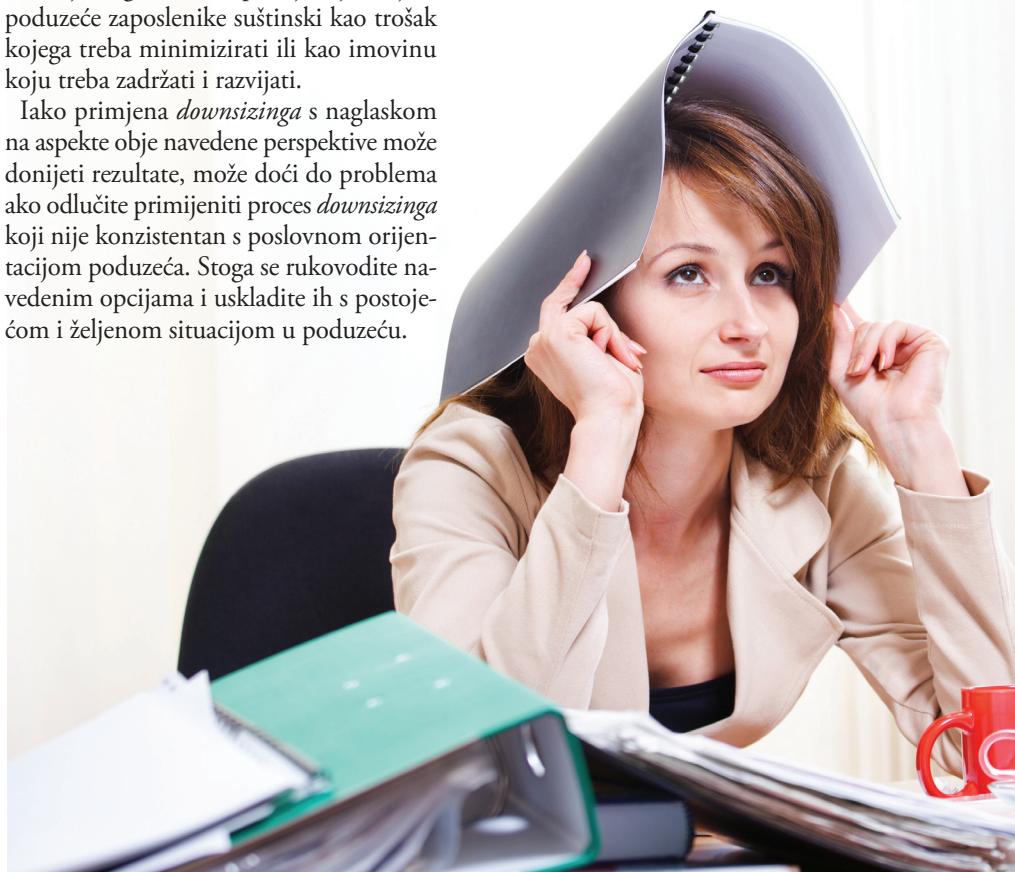


ODGOVARA:
Jasna Belamarić,
dipl. psiholog

„Mama“ puca po šavovima

Od početka svog rada kao rukovoditeljica uvijek sam uključivala tim i bila spremna svakome pomoći. U posljednje vrijeme se pritisak posla toliko povećao da to više ne stignem, na poslu ostajem do večeri. Vidim da se moj tim ne snalazi i postaje nezadovoljan time što više ni sam na raspolaganju kao ranije. Uz najbolju volju to zaista više ne mogu. Kako im mogu pomoći?

Upravo tako kako ste počeli – najviše ćete im pomoći tako da im prestanete pomagati. Kao i s djecom, ne smijete uvijek raditi stvari za njih i umjesto



njih, jer inače neće nikada naučiti sami. Količina pomoći mora se postepeno smanjivati dok ih Vi učite kako da nešto čine sami. Rekla bih da ste svoj tim razmazili, i to na obostranu štetu. Oni se ljute što mama više ne kuha, a Vi pucate po šavovima nastojeći stići sve. Takva situacija je dugotrajno neodrživa.

„Uključivanje tima“ ne znači neograničeno pomaganje i obavljanje njihovog posla, već uključivanje u donošenje odluka. Bespomoći tim nije uključen tim, niti mu je uključen mozak. Objasnite im da više ne možete i nećete razmišljati umjesto njih te da tražite više samostalnosti. Politiku otvorenih vrata zamjenite politikom odškrinutih vrata – budite tu kad Vas zaista trebaju, a ne kad im se ne da misliti niti preuzeti odgovornost. Jasno im recite što od njih očekujete. Postavite im ciljeve. Dajte im resurse i pomoći da nađu odgovor. Pohvaljujte svaki mali napredak ka samostalnosti. Zajednički izradite plan razvoja kompetencija potrebnih za postizanje veće samostalnosti. Prikažite im razvoj kao izazov. Budite više *coach*, a manje mentor. Potaknite kulturu učenja i samorazvoja. Nagrađujte trud i inicijativnost, izbjegavajte sankcioniranje grešaka koje su nužan nusprodot učenja. Izdržite osjećaj krivnje koji Vas muči. Očekujte otpore. Dajte im više ovlasti za poslove koje želite da rade samostalno, kako bi mogli preuzeti odgovornost. Odgojite li nesamostalnu djecu, propust je Vaš.



ODGOVARA:
mr. sc. Andreja
Marcetić

Cjeloživotno učenje

?

Što su ključne kompetencije za cjeloživotno učenje?

!

21. st je stoljeće brzih ekonomskih i socijalnih promjena i brze tranzicije društva u "društvo znanja" kao i demografske situacije prema kojoj populacija u Europi postaje sve starija javljaju se izazovi za novim pristupom obrazovanju i učenju. Obrazovanje, kao temeljni kapital svremenog društva, postaje ključni faktor ekonomskog razvoja. Koncept cjeloživotnog učenja zamisao je usustavljanja učenja u svim životnim razdobljima i u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno i informalno).

Kompetencije (nova pismenost 21.st.) podrazumijevaju znanja, vještine i stavove potrebne za obavljanje nekog posla (*Recommendation of the European Parliament, 2006*) a radi se o skupu od osam kompetencija:

1. komunikacija na materinjem jeziku – pravilno i stvaralačko usmeno i pisano izražavanje i tumačenje koncepata, misli, osjećaja, stavova i činjenica te jezično međudjelovanje u nizu različitih društvenih i kulturnih situacija: obrazovanje, rad, slobodno vrijeme i svakodnevni život.

2. komunikacija na stranim jezicima – razumijevanje, usmeno i pisano izražavanje i tumačenje koncepata, misli, osjećaja, stavova i činjenica na stranom jeziku u nizu različitih kulturnih i društvenih situacija.

3. matematička kompetencija i osnovne kompetencije u prirodoslovju i tehnologiji – razvijanje i primjena matematičkoga mišljenja u rješavanju problema u nizu različitih svakodnevnih situacija; sposobljenost za uporabu znanja i metodologije kojima se objašnjava svijet prirode; sposobljenost za primjenu prirodoslovnoga znanja i metodologije.

4. digitalna kompetencija – sigurna i kritička upotreba ICT za rad, u osobno-



mu i društvenom životu te u komunikaciji (osnovne ICT vještine i sposobnosti: upotreba računala za pronalaženje, procjenu, pohranjivanje, stvaranje, prikazivanje i razmjenu informacija te razvijanje suradničkih mreža putem interneta).

5. učiti kako učiti – upravljanje vremenom i ciljevima, primjena novog znanja i vještina u različitim kontekstima, doprinosi uspješnom upravljanju vlastitom karijerom.

6. socijalna i građanska kompetencija – sposobljenost za međuljudsku i međukulturalnu suradnju (tolerantnost na različitost, učinkoviti upravljanje konfliktima, timski rad i sl.).

7. inicijativnost i poduzetnost – sposobnost pojedinca da ideje pretvori u djelovanje, uključuje stvaralaštvo, inovativnost i spremnost na preuzimanje rizika, sposobnost planiranja i vođenja projekata.

8. kulturna svijest i izražavanje – svijest o važnosti stvaralačkoga izražavanja ideja, iskustva i emocija u nizu umjetnosti i medija (glazba, ples, kazališna, književna i vizualna umjetnost), poznavanje lokalne, nacionalne i europske kulturne baštine i njihovu mjestu u svijetu.

Unapređivanje cjeloživotnog učenja nužno za uspješnu tranziciju prema društvu utemeljenom na znanju. Cjeloživotno učenje nije samo oblik obrazovanja već je vodeće načelo nove pismenosti 21. stoljeća prema kojoj EU postaje „najkompetitivnije i dinamično gospodarstvo zasnovano na znanju u svijetu, sposobno za održivi gospodarski razvoj s većim brojem i boljim radnim mjestima te većom društvenom kohezijom“ (Vijeće Europe, 2006).

