Sociální dialog

základy komunikace

© JUDr. Dana Hrabcová Ph.D.

Komunikace - vyjednávání

- *TRVALÝ PROCES - NELZE NEKOMUNIKOVAT - PRINCIPY*

Osobní komunikační rovina

- ***Interpersonální vztahy*** *rodinné, partnerské, pracovní, sousedské, společenské a další*

Profesní komunikační rovina

- ***Jednání a kontakt s občany a klienty*** *– úřady a instituce*
- ***Přednášky, prezentace****, pohovory, zkoušky*
- ***Řízení pracovních týmů*** *- vedoucí zaměstnanci*
- ***Kontraktační*** *a související návazná obchodní jednání*
- ***Kolektivní vyjednávání, sociální dialog***

Přednášky, prezentace atp.

- Struktura prezentace
- Časový rozvrh
- Kontakt s posluchači
- Argumentace, logická vazba částí
- Verbální projev
- Neverbální faktory
- Shrnutí, závěry
- Prostor pro reakci a doplnění

Sociální dialog

Všechny vztahy mezi soc. partnery při prosazování a ochraně hospodářských a sociálních zájmů

Zástupci zaměstnanců (soc. reprezentanti):

- **Rada zaměstnanců**
- **Evropská rada zaměstnanců**
- **Zástupce pro BOZP**
- **Odbory** *(§ 15,další informace a projednání § 287)*

Součinnost mezi soc.partnery

- **Informování** - *§278*
- **Projednání** – *§ 280, § 46 a další*
- **Spolurozhodování** – *Pracovní řád - §306/4*
- **Kontrola** – *v BOZP - § 322 odst. 1*

- ***Tripartita*** – *specifický soc. dialog?*

  rámec v ust. § 320 ZP

Vyjednávání

Proces komunikace mezi sociálními partnery
S RELATIVNĚ PROTICHŮDNÝMI ZÁJMY

- **Průběh** lze charakterizovat jako konflikt (řízený)
- **Cílem** je dosažení sociálního smíru
- **Konsenz** TRVALE udržitelný (platný, splnitelný, možný)

VŽDY SE SNAŽIT O TRVALE UDRŽITELNOU DOHODU
BEZ ZÁRODKŮ BUDOUCÍHO KONFLIKTU

Kolektivní vyjednávání

Kolektivní smlouvy *-právní rámec - ust. §22 ZP*

Proces *uzavírání kolektivní smlouvy - zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů*

Obsah *kolektivní smlouvy – ZP, prov. a související předpisy*

Kolektivní spory *– ust. § 10 a násl. zákona o KV*

- ***O uzavření*** *kolektivní smlouvy*
- ***O plnění*** *kolektivní smlouvy*

*- pokud **nevznikl** nárok jednotlivých zaměstnanců – zák. o KV*

*- pokud **vznikl** individuální nárok - soud*

Kolektivní spory = selhání vyjednávání

Kolektivní spory *– ust. § 10 a násl. zákona o KV*

- O uzavření kolektivní smlouvy
- O plnění kolektivní smlouvy

  *- pokud **nevznikl** nárok jednotlivých zaměstnanců – zák. o KV*

  *- pokud **vznikl** individuální nárok - § 25 odst. 4 ZP - soud*

Příčiny

- Pro dohodu není prostor *(neexistuje průnikový bod zájmů)*
- Nemožnost personální *(tito partneři se nedohodnou na ničem)*
- Ujednání jsou právně neplatná *(plnění je nevymahatelné)*
- Ujednání jsou nemožná či nerealizovatelná *(změna podmínek)*
- Není, kdo by plnil *(ochrana - přechod práv a povinností)*

Vyjednávání a jeho struktura

Proces komunikace mezi sociálními partnery
S RELATIVNĚ PROTICHŮDNÝMI ZÁJMY

- **Průběh** lze charakterizovat jako konflikt -řízený
- **Cílem** je dosažení sociálního smíru
- **Konsenz** TRVALE udržitelný (platný, splnitelný, možný)

VŽDY SE SNAŽIT O TRVALE UDRŽITELNOU DOHODU
BEZ ZÁRODKŮ BUDOUCÍHO KONFLIKTU

Podmínky pro trvale udržitelný smír

Vyjednávání - trvale udržitelný smír předpokládá dodržení:

- **Právního rámce** - *právní normy daného právního řádu*

- **Ekonomického rámce** - *průnikový bod zájmů*
  Sociálně ekonomické optimum
  (na ekonomickém hřbitově nelze vytvořit sociální ráj)

- **Osobního rámce** :
  **** Rovnováha moci** = moc (síla, pozice) + rovnováha = konsenz*
  **** Osobní předpoklady vyjednávání***
  znalosti + dovednosti techniky a taktiky při vyjednávání = konsenz
  **** Připravenost ke změně názorů - ke kompromisu - názory vycházejí z postojů - změna postoje = změna názoru***

Předpoklady vyjednávání

- ***ZNALOSTI A INFORMACE***
  právní + ekonomické + další

- ***DOVEDNOST VYJEDNÁVAT + ZKUŠENOSTI***
  = znát a využívat techniky + taktiky a strategie
  - Sebepoznávání, empatie
  - Principy verbální a neverbální komunikace
  - Asertivita
  - Feedback - zpětná vazba
  - Teorie řízeného konfliktu
  - Teorie týmové práce
  - další…

Druhy vyjednávání

PODLE ZPŮSOBU

- **Tvrdé X jemné** (výsledek x vztah, změna způsobu jednání)

PODLE TYPU

- ***Distribuční*** (rozdělovací)
  - zájmy relativně protichůdné
  - prostor pro vyjednávání malý
  řešení: poznávání prioritních zájmů, zvětšení rozdělovaného objektu

- ***Manipulativní*** (partneři používají svoji moc)
  řešení: dostat moc do rovnováhy - metody legálního nátlaku

- ***Kooperativní*** (spolupráce partnerů)

Možný výsledek vyjednávání

- poražený - poražený (prohra - prohra)

  - nebylo dosaženo konsenzu
- poražený - vítěz

  - hodnota konsenzu malá - zárodek budoucího konfliktu
- vítěz - vítěz (WIN - WIN)

  - konsenz s vysokou hodnotou

Gradace konfliktu – řízený konflikt

- ***NAPROSTÁ NEGACE*** **- ignorování**
  negace jako strach z ohrožení dominantního postavení - nechci tě vidět, nechci s tebou mluvit, neuznávám tě jako partnera

- ***OTEVŘENÝ BOJ O MOC*** **- válka, stávka, výluka**
  snaha o zatlačení partnera do ofenzívy vyjednávání z pozice moci - neexistuje rovnováha sil

- ***ROVNOVÁHA a STABILIZACE SIL A MOCI*** **- studená válka**
  hrozba stávkou, výlukou, obě strany se snaží získat nadvládu, mocenskou převahu

- ***VYJEDNÁVÁNÍ O KONFLIKTU*** **- otevřené měření sil v DIALOGU**
  partneři jednají, tlumí eskalaci konfliktu (spirála) - co máme společného, výhody spolupráce

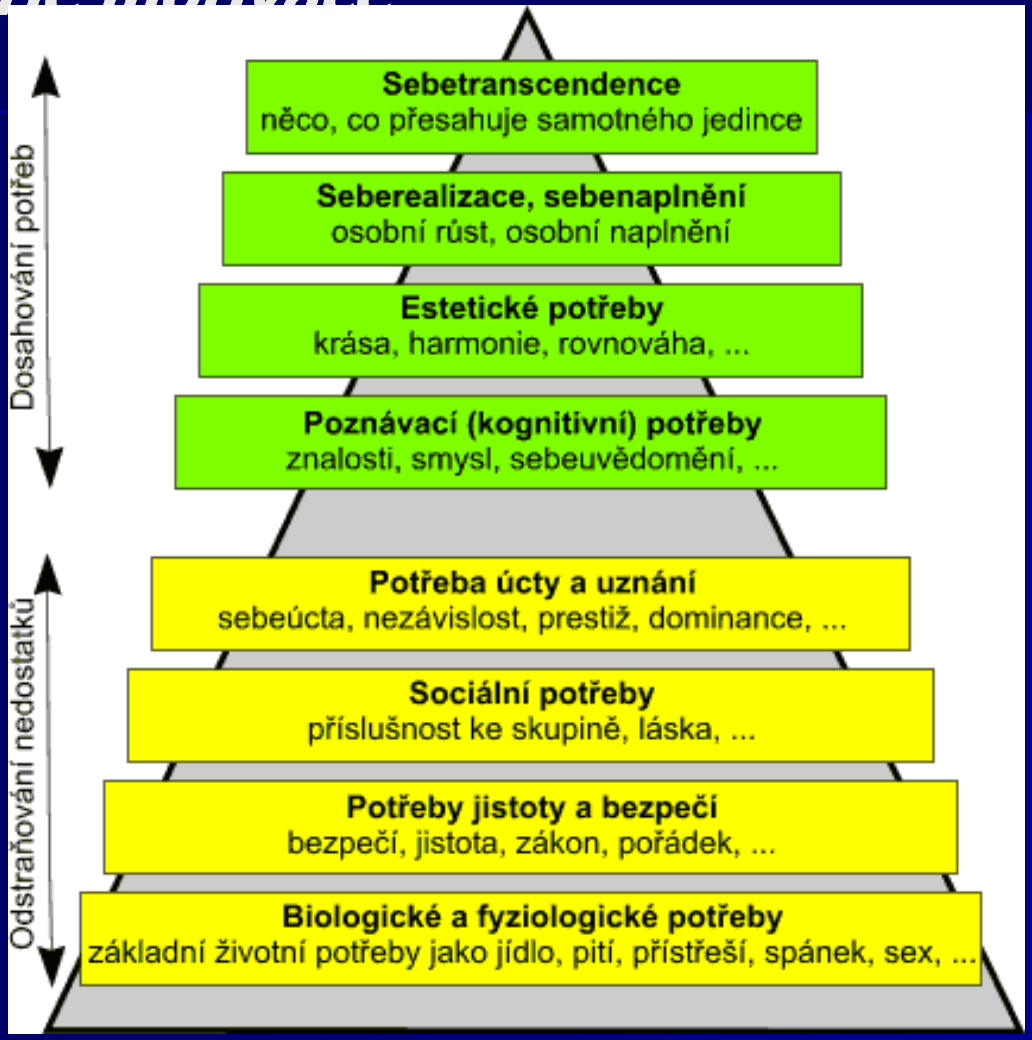
- ***DIALOG O PROBLÉMU*** **– otevřené vyjednávání ve věci**
  tvůrčí a věcný dialog s protistranou, snaha se dohodnout - prostor pro **konsenz**

Fáze vyjednávání

- **Příprava jednání** – *informace, cíle, zájmy, motivace*
- **Vyjednávání** - *manévrování, taktizování*
  - postupné sbližování pozic
- **Závěry jednání** - *konsenz - kolektivní smlouva*
  prestiž KS = kontrola plnění smlouvy
  příprava pozic pro další vyjednávání

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Teorie motivace



Fáze přípravy vyjednávání - taktiky

- Získávání informací o možnostech (priorit. zájmech)
- Výběr cílů + náhradních cílů (optimální míra)
- Zpracování návrhu, konzultace s experty
- Výběr týmu a určení rolí (teorie týmové práce)
- Volba strategie vyjednávání
- Výběr místa jednání, vymezení časového prostoru
- Dohoda o pravidlech jednání

Průběh vyjednávání

- Využívat znalosti verbální a neverbální komunikace
- Využívat znalost vyjednávacích technik
- Využívat znalost prioritních zájmů
- Průběžné vyrovnávání moci, dostávat moc do rovnováhy
- Měnit postoje protistrany jako klíč ke změně názorů
- Využít znalosti teorie řízeného konfliktu
  - při eskalaci (spirála) obranné taktiky (přerušení jednání)
- Taktika opouštění sporných bodů, nastolování pseudoproblémů
- Měnit způsob jednání (využívat role členů týmu)
- Připravenost měnit strategii - kooperativnost versus umíněnost
- Nepřistoupit na přesun řešení problému do osobních soubojů
- Formulovat průběžné závěry

Závěr jednání - kolektivní smlouva

Trvale udržitelný bez zárodků budoucích konfliktů

- Obsah ujednání stručný a srozumitelný všem účastníkům
- Přeformulování závěrů (překlad z češtiny do češtiny)
- Ve dvojjazyčných (vícejaz.) verzích zakotvit přednost znění
- Sjednat způsob realizace a odpovědnost za ni (příp. v příloze)
- Sjednat způsob a termíny kontroly
- Hodnocení vyjednávání, prezentovat zásadu Win-Win
- Sebehodnocení, zpětná vazba
- Formální zveřejnění, uložení, nahlížení