



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 rovina

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



Jednání s občany, s klienty

Právo na řádnou správu

Ustanovení §4 zák. č. 500/2004 Sb., správní řád:

„Veřejná správa je službou veřejnosti, každý, kdo plní úkoly vyplývající z působnosti správního orgánu, má povinnost se k dotčeným osobám chovat zdvořile a podle možností jim vycházet vstřícně“

Principy dobré správy

- **Evropský kodex řádné správní praxe -**
<http://www.ombudsman.europa.eu/start.faces/>
- **Desatero Veřejného ochránce práv –**
<http://www.ochrance.cz/>
- **Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě –**
<http://www.vlada.cz/>



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*



Vyjednávání a jeho struktura

Proces komunikace mezi partnery, zpravidla s relativně protichůdnými zájmy, jehož:

- **Průběh** lze charakterizovat jako konflikt (řízený)
- **Cílem** je dosažení konsenzu (dohody, soc. smíru)
- **TRVALE udržitelného** (platný, splnitelný a možný)

***VŽDY SE SNAŽIT O DOHODU
BEZ ZÁRODKŮ BUDOUCÍHO KONFLIKTU =
TRVALE UDRŽITELNOU***



Trvale udržitelný smír (konsenz)

Aby byl smír udržitelný trvale, je třeba dodržet:

- **Právní rámec** - *právní normy daného právního řádu*
- **Ekonomický rámec** - *průnikový bod zájmů – sociálně - ekonomické optimum (na ek. hřbitově nevytvoříš sociální ráj)*
- **Naplnění osobního rámce** :
 - **Osobní předpoklady** – *znalosti, dovednosti, techniky a taktiky*
 - **Rovnováha moci** - *moc – rovnováha - konsenz*
 - **Schopnost kompromisu** - **změna názorů, změna postoje**



Selhání vyjednávání - spor (kol. spor)

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 v p.p. - přechod práv a povinností)



Druhy vyjednávání

PODLE ZPŮSOBU JEDNÁNÍ:

- **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) -



Předpoklady vyjednávání

Znalosti - *právní + ekonomické + další*

Informace – *o možnostech, priorit. zájmech*

Dovednosti - *technika, taktika a strategie:*

- Sebepoznávání,
- teorie verbální a neverbální komunikace, empatie, asertivita, feedback - zpětná vazba,
- teorie řízeného konfliktu,
- teorie týmové práce a další (zkušenosti)

Možný výsledek vyjednávání



- Poražený - poražený (prohra - prohra)
- Poražený - vítěz (*zárodek budoucího konfliktu*)
- Vítěz - vítěz (výhra – výhra, WIN - WIN)



Teorie řízeného konfliktu

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, vyluka

- snaha o zatlačení partnera do ofenzívy vyjednávání z pozice moci - neexistuje rovnováha sil

ROVNOVÁHA a STABILIZACE SIL A MOCI - stadium studené války

- hrozba stávkou, vylukou, obě strany se snaží získat nadvládu, mocenskou převahu

VYJEDNÁVÁNÍ O KONFLIKTU - otevřené měření sil v DIALOGU

- partneri jednají, tlumí eskalaci konfliktu (spirála) - co máme společného, výhody spolupráce

OTEVŘENÝ / TVŮRČÍ / DIALOG MEZI PARTNERY

- dialog o problému, věčný dialog - prostor pro konsenz



Fáze vyjednávání

- **Příprava jednání**
 - *informace , cíle, prioritní zájmy*
- **Vyjednávání**
 - *manévrování, sbližování pozic*
- **Závěry jednání**
 - *konsens - kontrola plnění smlouvy = prestiž
příprava pozic pro další vyjednávání*



Fáze - příprava - taktiky

- ***Získávání informací o možnostech (zájmech)***
- ***Výběr cílů, stanovení náhradních cílů (optimální)***
- ***Zpracování návrhu***
- ***Konzultace s experty***
- ***Výběr týmu a určení rolí v něm (teorie tým.práce)***
- ***Volba strategie vyjednávání***
- ***Výběr místa jednání***
- ***Vymezení časového prostoru***
- ***Dohoda o pravidlech jednání***



Fáze - průběh jednání - taktiky

- ***Využívat znalosti vyjednávacích technik***
- ***Průběžně dostávat moc do rovnováhy***
- ***Měnit postoje protistrany – klíč ke změně názorů***
- ***Využít znalosti teorie řízeného konfliktu***
- při eskalaci obranné taktiky (přerušení jednání)
- ***Taktika opouštění sporných bodů***
- ***Měnit způsob jednání - využívat role členů týmu***
- ***Připravenost měnit strategii - ne umíněnost***
- ***Nepřesouvat řešení problému do osob. soubojů***
- ***Formulovat průběžné závěry***



Fáze - závěr jednání - taktiky

- ***Trvale udržitelný smír bez zárodků bud. konfliktů***
- ***Obsah ujednání stručný a srozumitelný všem***
- ***Přeformulování závěrů (překlad z češtiny do češtiny)***
- ***Ve dvojjazyčných verzích zakotvit přednost znění***
- ***Sjednat způsob realizace a odpovědnost za ni***
- ***Sjednat způsob a termíny kontroly***
- ***Hodnocení vyjednávání, prezentovat WIN-WIN***
- ***Sebehodnocení, zpětná vazba***
- ***Formální zveřejnění, uložení, nahlížení***



Sociální dialog

Všechny vztahy mezi zástupci zaměstnanců - sociálními partnery při prosazování a ochraně hosp. a soc. zájmů

- *Rada zaměstnanců*
- *Evropská rada zaměstnanců*
- *Zástupce pro BOZP*
- *Odbory, zaměstnavatelé, a jejich svazy a sdružení*

Součinnost mezi sociálními partnery dle ZP (§276 a násl. ZP)

- *Informování - ust. §279*
- *Projednání – ust. § 280, ale i např. ust. § 46 a další*
- *Spolurozhodování - např. ust. § 306, odst. 4*
- *Kontrola – ust. §321 ZP (dbají o*
- *Tripartita – rámec v ust. § 320 ZP*



Kolektivní vyjednávání a kolektivní spory

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, prováděcí 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