

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*

Sociální dialog

Proces komunikace mezi sociálními partnery
S RELATIVNĚ PROTICHŮDNÝMI ZÁJMY

- ***Průběh = konflikt (řízený)***
- ***Cíl = sociální smír (soc. ek. optimum)***
= kolektivní smlouva, plnění KS
- ***Trvale udržitelný smír (platný, splnitelný, možný)***
BEZ ZÁRODKŮ BUDOUCÍHO KONFLIKTU

Podmínky pro trvale udržitelný smír

Dodržení

- **Právního rámce** - *právní normy daného právního řádu*
- **Ekonomického rámce** - *průnikový bod zájmů*
Sociálně ekonomické optimum
- **Osobního rámce** :
 - * ***Rovnováha moci*** = *moc (síla, pozice) + rovnováha = konsenz*
 - * ***Osobní předpoklady vyjednávání***
znalosti + dovednosti techniky a taktiky při vyjednávání = konsenz
 - * ***Přípravenost ke kompromisu***

(názory vycházejí z postojů - změna postoje = změna názoru)

Sociální dialog – sociální partneři

***Všechny vztahy mezi sociálními partnery při prosazování
a ochraně hospodářských a sociálních zájmů***

Zaměstnavatelé a jejich sdružení

Zástupci zaměstnanců - soc. reprezentanti

- ***Rada zaměstnanců***
- ***Evropská rada zaměstnanců***
- ***Zástupce pro BOZP***
- ***Odbory a jejich sdružení (svazy)***

Formy sociálního dialogu

Součinnost

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

- *Tripartita – specifický soc. dialog? rámec v § 320 ZP*

Kolektivní vyjednávání

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)*

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 jednájí, 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*

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)*
- *Přípravenost měnit strategii - kooperativnost versus umíněnost*
- *Nepřístupit 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*

Zásady úspěšné prezentace

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