



# ***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*
  - \* ***Připravenost 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*** – právo na informace – rozsah §278, 108/3
- ***Projednání*** – § 280, § 46, 61/1, 62/5 a další, příp. - § 108/4
- ***Spolurozhodování*** – souhlas - § 61/2, 306/4
- ***Kontrola*** – v BOZP - § 108/5, 322 odst. 1
  
- ***Tripartita*** – specifický soc. dialog? rámec § 320 ZP

## □ ***Kolektivní vyjednávání***



# ***Odborová organizace***

---

- ***Vznik*** - evidencí u MV - zák. č. 83/1990 Sb., o sdruž.občanů
- ***Cíl působení*** – tradiční, současným právem neupraven „dohlížeti, zda hospodářská činnost závodu (podniku) je vykonávána tak, aby při zachování zřetelů obecného prospěchu hospodářského a platných předpisů o hospodaření byly spravedlivě uspokojovány hospodářské, sociální, zdravotní a kulturní zájmy zaměstnanců závodu (podniku)" - § 20 bod 3 Dekretu Prezidenta republiky č. 104/1945 Sb.
- ***Znaky*** – cílem = ochrana sociálních a hospodářských zájmů zaměstnanců, svoboda sdružování, ekonom. a koal.nezávislost
- ***Působení u zaměstnavatele*** - § 286/3+4



# ***Kolektivní vyjednávání***

---

**Kolektivní smlouvy** -právní rámec - ust. §22 - 28 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 smlouvy***

---

- ***KS podnikové*** = *zaměstnavatel*  
*+ všechny odb.org., které u něho působí*
- ***KS vyššího stupně*** = *organice zaměstnavatelů*  
*+ sdružení (svaz) odborových organizací*
- ***Závaznost KSVS pro PKS*** – *PKS jen výhodněji - § 27 ZP*
- ***KS se uzavírá*** *za všechny zaměstnance (i nečleny)*
- ***KS na dobu určitou*** - *platnost – účinnost*
- ***KS na dobu neurčitou*** – *pokud je účinnost svázána s podmínkou, musí být sjednána nejzazší doba účinnosti*
- ***Výpověď KS*** – *nejdříve po 6 měs. od úč., výp. doba 6 měs.*



# ***Kolektivní spory = selhání vyjednávání***

---

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

- ***O uzavření kolektivní smlouvy:***  
*zprostředkovatel – rozhodce, resp. stávka/výluka*
- ***O plnění kolektivní smlouvy, pokud nevznikl nárok jednotlivých zaměstnanců:***  
*zprostředkovatel – rozhodce – opr. prostředek = 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
  - Seběpoznávání, 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*)



## ***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**



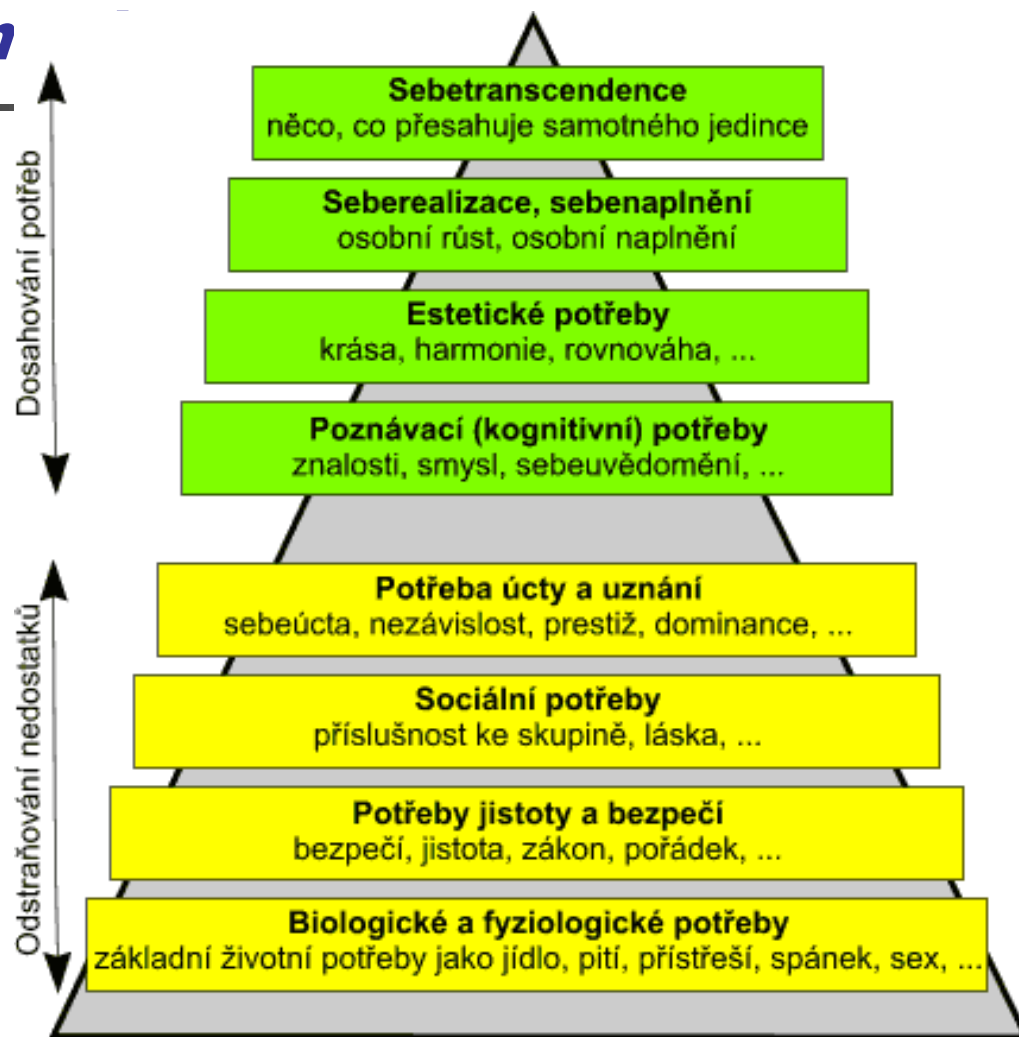
## *Fáze vyjednávání*

---

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

# Maslowova teorie hierarchie potřeb

= n







## ***Příprava 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 pseudoprotblémů*
- *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 smír bez zárodků budoucích konfliktů***

- ***Obsah ujednání stručný a srozumitelný všem účastníkům***
- ***Přeformulování závěrů (překlad z češtiny do češtiny)***
- ***Ve dvojjazyčných (vícejaz.) verzích - přednost znění***
- ***Sjednat způsob realizace a odpovědnost (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***