



Sociální dialog

základy komunikace

© JUDr. Dana Hrabcová Ph.D.

1. SOCIÁLNÍ DIALOG:

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

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

- Informování - *ust. §278*
- Projednání – *ust. § 280, ale i např. ust. § 46 a další*
- Spolurozhodování - *např. ust. § 306, odst. 4*
- Kontrola – *ust. §321 ZP*
- Rozhodování – *ust. §322 odst.2 písm. a) + b) ZP*
- Tripartita – *rámec v ust. § 320 ZP*

2. 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*

3. Vyjednávání a jeho struktura

Proces komunikace mezi sociálními partnery
S RELATIVNĚ PROTICHŮDNÝMI ZÁJMY

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

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

4. Podmínky pro trvale udržitelný smír

Vyjednávání jehož cílem je trvale udržitelný smír předpokládá dodržení:

- **Právního rámce** - *právní normy daného právního řádu*
- **Ekonomického rámce** - *průnikový bod zájmů*
(na ekonomickém hřbitově nelze vytvořit sociální ráj)
Sociálně ekonomické optimum
- **Naplnění osobního rámce** :
 - * *Osobní předpoklady vyjednávání*
znalosti + dovednosti techniky a taktiky,
 - * *Rovnováha moci*
moc – rovnováha - konsenz
 - * *Změna názorů – kompromis - konsenz*
názory vycházejí z postojů - změna názoru = změna postoje

5. Selhání vyjednávání, spor (kolektivní spor)

PŘÍČINY:

- Pro dohodu není prostor
(neexistuje průnikový bod zájmů)
- Nemožnost personální
(tito partneri 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)

6. Výsledek a předpoklady vyjednávání:

MOŽNÝ VÝSLEDEK VYJEDNÁVÁNÍ:

- Poražený - poražený (prohra - prohra),
- poražený - vítěz (zárodek budoucího konfliktu)
- vítěz - vítěz (WIN - WIN)

ZNALOSTI:

- právní + ekonomické + další znalosti a informace

DOVEDNOST VYJEDNÁVAT - technika, taktika a strategie:

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

7. Druhy vyjednávání

PODLE ZPŮSOBU JEDNÁNÍ:

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

PODLE TYPU VYJEDNÁVÁNÍ:

- Distribuční (rozdělovací)
 - zájmy relativně protichůdné
 - prostor pro vyjednávání malýřešení: poznávání prioritních zájmů, zvětšení rozdělovaného objektu
- Manipulativní (partneři používají svoji moc)
řešení: dostat moc do rovnováhy - metody legálního nátlaku
- Kooperativní (spolupráce partnerů)

8. 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, výluka

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

ROVNOVÁHA a STABILIZACE SIL A MOCI - stadium studené války

- 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

OTEVŘENÝ / TVŮRČÍ / DIALOG MEZI PARTNERY

- dialog o problému, věčný dialog - prostor pro konsenz

9. Fáze vyjednávání

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

10. Fáze vyjednávání - taktiky

FÁZE PŘÍPRAVY JEDNÁNÍ

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

11. Fáze vyjednávání - taktiky

PRŮBĚH JEDNÁNÍ

- Využívat znalosti vyjednávacích technik a 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 pseudoprotívrstev
- Měnit způsob jednání (využívat role členů týmu)
- Připravenost měnit strategii - kooperativnost versus umíněnost
- Nepřistoupit na přesun řešení problému do osobních soubojů
- Formulovat průběžné závěry

12. Fáze vyjednávání - taktiky

ZÁVĚR JEDNÁNÍ (konsenz) - kolektivní smlouva

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