

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské, kombinované studium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Veronika Vojtová

Sociální dialog

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:**

Prof. PhDr. Miloslav Kodým CSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master, Combined Studies  
2010-2012

**DIPLOMA THESIS**

Veronika Vojtová

Social dialogue

**Prague 2012**

**The Master Thesis Work Supervisor:**

Prof. PhDr. Miloslav Kodým CSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1.3.2012

### **Poděkování**

Děkuji panu Prof. PhDr. Miloslavu Kodýmovi CSc. za konzultace při zpracování diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá pohledem na problematiku sociálního dialogu. Cílem této práce je rozpracovat vedení sociálního dialogu jako významné formy komunikace. Rozebírá zde cíle, charakteristiky, vazby a společenské aspekty sociálního dialogu. Teoretické poznatky jsou aplikovány na příkladech nejdůležitějších problémů v oblasti sociálního dialogu. Na závěr je popsána analýza konkrétních případů. Diplomová práce na výše uvedené téma může čtenáře, který nemá dostatečnou zkušenost s kolektivním vyjednáváním, resp. touto formou sociálního dialogu tento proces nejen přiblížit, ale současně mu umožnit jej praktikovat v praxi.

## **Klíčové pojmy**

Bipartita, dialog, odborová organizace, kolektivní smlouva, konflikt, měkké dovednosti, metakomunikace, ratifikace, sociální dialog, sociální partner, sociální smír, Tripartita, neverbální komunikace, vyjednávání

## **Annotation**

This thesis is concerned with looking at issues of social dialogue. The goal of this work is to develop the essence of social dialogue as an important form of communication. Examined are the objectives, characteristics, relations and social aspects of social dialogue. Theoretical knowledge is applied to examples of the most important problems in the field of social dialogue. Finally, it describes the analysis of specific cases. The thesis of the above topic can to the reader who does not have sufficient experience with collective agreement, respectively this form of social dialogue process not only get closer, but also allows him to use it in practice.

## **Key words**

Bipartite, dialogue, trade union, collective agreement, conflict, soft skills, meta-communication, ratification, social dialogue, social partner, social conciliation, tripartite, nonverbal communication, negotiation

## OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>1. SOCIÁLNÍ DIALOG.....</b>	<b>10</b>
1.1. ZÁKLADNÍ POJMY .....	10
1.2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍHO POJMU.....	11
1.3. HISTORIE SOCIÁLNÍHO DIALOGU Z POHLEDU ODBOROVÝCH ORGANIZACÍ .....	14
1.4. LIDSKÁ ODBOROVÁ PRÁVA .....	16
1.5. LEGISLATIVA SOCIÁLNÍHO DIALOGU .....	20
1.6. ODBOROVÉ ORGANIZACE, RADY ZAMĚSTNANCŮ .....	21
1.7. FORMY SOCIÁLNÍHO DIALOGU.....	26
<b>2. VEDENÍ KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ .....</b>	<b>28</b>
2.1. PŘÍPRAVA KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ.....	29
2.1.1. <i>Vyjednávací tým</i> .....	29
2.1.2. <i>Vlastní koncepce vyjednávání</i> .....	36
2.1.3. <i>Jednací řád, volba místa setkávání</i> .....	37
2.2. VYJEDNÁVÁNÍ.....	39
2.2.1. <i>Verbální a neverbální komunikace</i> .....	40
2.2.2. <i>Nepřímé komunikační dovednosti</i> .....	46
2.2.3. <i>Vyjednávací dovednosti, taktiky</i> .....	48
2.2.4. <i>Řešení sporů, konfliktů</i> .....	54
<b>3. ZÁVĚR VYJEDNÁVÁNÍ .....</b>	<b>63</b>
<b>4. REKAPITULACE VYJEDNÁVÁNÍ .....</b>	<b>65</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK .....</b>	<b>I</b>

## ÚVOD

Téma předkládané diplomové práce se zabývá kolektivním vyjednáváním, které je považováno za typický příklad sociálního dialogu v pracovněprávních vztazích. Důvodem proč jsem si toto téma zvolila, bylo mé členství ve vyjednávacím týmu, který se účastnil vyjednávání o uzavření „Kolektivní smlouvy“ v zastoupení mého zaměstnavatele České pošty státního podniku (dále jen podnik). Protože mě toto téma v pracovním prostředí provázelo a provází po celou dobu studia sociální a mediální komunikace, nabízelo se jako velmi přínosné zpracovat jej a současně se pokusit jeho výsledky využít v praxi, která se průběžně v rámci mé pracovní činnosti opakuje. Současně se domnívám, že vzhledem k obecné nepřipravenosti a nechuti dnešní společnosti na jakoukoliv vyšší formu odpovědné komunikace ve smyslu sociálního dialogu, může tato práce seznámit čtenáře s důležitostí procesu kolektivního vyjednávání, které je často odsuzováno jako nástroj zpomalení technicko-ekonomického vývoje společnosti. V této práci se pokusím o nestranný výklad a zhodnocení přínosu kolektivního vyjednávání, které je v očích veřejnosti zejména v posledních několika letech vnímáno jako šikana zaměstnavatelů, ale současně i jako nástroj pro zvýšení politického vlivu. Kolektivní vyjednávání je složitý proces komunikace mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů v rámci daného ekonomického subjektu, organizace či odvětví, který po jeho představení může být inspirací pro mnoho dalších úrovní sociálního dialogu a zároveň tím osvětlit jeho podstatu.

Následující text práce je členěn do dvou hlavních kapitol. První kapitola předkládá základní pojmy a definice v rámci sociálního dialogu na úrovni teoretického přístupu a to včetně historického a názorového vývoje. Vzhledem k vytyčení kolektivního vyjednávání jako typického příkladu sociálního dialogu, je dále popsán vznik a vývoj odborových organizací, které jsou klíčovou stranou kolektivního vyjednávání, stejně tak, jako organizace zástupců zaměstnavatelů, reprezentující druhou vyjednávací stranu. Druhá kapitola se následně věnuje praktickému příkladu kolektivního vyjednávání



v podmínkách konkrétného podniku Česká pošta, s.p. a zobecněním některých poznatků do doporučení a pravidel, které by měli být v rámci kolektivního vyjednávání uplatňovány.

# 1. SOCIÁLNÍ DIALOG

Pokud má tato práce přiblížit podstatu sociálního dialogu ve formě kolektivního vyjednávání je třeba nejprve jednotlivé pojmy vysvětlit.

## 1.1. Základní pojmy

**Dialog** - komunikační akt, ve kterém se účastníci střídají v roli mluvčích a posluchačů

**Sociální** - týkající se lidské společnosti, vztahů mezi lidmi ve společnosti

**Sociální dialog** - dialog mezi různými sociálními skupinami, které se vztahují na veškeré oblasti lidského života

**Sociální smír** - vyváženost požadavků sociálních partnerů

**Kolektivní vyjednávání** - jedna z metod komunikace a nejdůležitější formy sociálního dialogu, působící v podniku (společnosti) při vyjednávání o mzdových, pracovněprávních vztazích a benefitech poskytovaných zaměstnavatelem

**Kolektivní smlouva** - výsledek kolektivního vyjednávání, který upravuje vztahy, práva a povinnosti mezi zaměstnanci zastoupenými odborovou organizací a zaměstnavatelem (i pro zaměstnance, kteří nejsou odborově organizováni)

**Odborová organizace** - jedna z hlavních stran působící v kolektivním vyjednávání sdružení zaměstnanců s cílem prosazování pracovních, ekonomických, politických a sociálních zájmů.

## 1.2. Vymezení základního pojmu

Dialog, dia-logos (řec. „skrze slovo“), označovalo metodu určenou starořeckými mysliteli a rétory k odkrývání pravdy. V dnešní době se pod tímto slovem skrývá spíše rozhovor. Dialogu se mohou účastnit dva nebo více osob nebo případně může být dialog simulován v rámci jedné osoby. Mikuláščík uvádí: „dialog je tou nekvalitnější formou rozhovoru, která předpokládá rovnoprávné postavení obou účastníků komunikace (dialog je rozhovor tří lidí. V dialogu se projevují určité vztahy, mají určitou proměnlivost a vývoj. Cílem dialogu není zvítězit nad partnerem, ale hledat a najít pravdu, hledat a najít porozumění a dohodu. Dialog předpokládá respekt a úctu k partnerovi, kázeň a sebeovládání.“<sup>1</sup>

V dialogu dochází k uplatňování různých taktik jednání, forem vedení komunikace a vlastního vyjednávání, ať už vědomě, či spontánně. Smyslem komunikace je dorozumět se a případně pozměnit svůj „vnitřní kontext“ v mysli, ve vědomí i v nevědomí. Umění dialogu se stále učíme. V širším pojetí se hovoří o rozvoji komunikační a prezentační kultury. Ze všech úhlů pohledu vyplývá, že sociální dialog je jednoznačně o komunikaci. K hlavním funkcím komunikování patří informovat, přesvědčit, vyjednat, instruovat a pobavit. Cíl a výsledek komunikace je ovlivňován její formou. V obecném chápání si lze sociální dialog převést jako jednání o jakýchkoliv sociálních otázkách ale především dialog mezi různými sociálními skupinami, které se vztahují na veškeré oblasti lidského život.

*Monolog váš svět zmenšuje. Dialog ho zvětšuje*

*Reinhard K.Sprenger*

Odborná literatura zatím nedefinovala pojem sociální dialog. Při podrobnějším studiu tohoto tématu se nabízí jako nejpřijatelnější vymezení

---

<sup>1</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*.2003, s. 142

tohoto spojení Mezinárodní organizací práce (dále jen MOP), která sociálním dialogem rozumí<sup>2</sup> všechny typy vyjednávání, konzultování nebo jen výměnu informací mezi zástupci státu, zaměstnavateli a zaměstnanci v oblastech společného zájmu, vztahujících se k hospodářským a sociálním doktrínám.<sup>3</sup> Z výše uvedeného je zcela nepochybné, že sociální dialog je především, jak již bylo zmíněno o komunikaci, určitou interakcí (vzájemné působení) mezi dvěma a více stranami (sociálními partnery). Jedná se tedy o složitý komunikační proces mezi sociálními partnery, jehož průběh lze označit jako řízený konflikt, (jednání o konfliktních otázkách) který je v komunikaci přítomen vždy, i když v různé podobě či intenzitě. Avšak konflikt nemusí vždy znamenat negativní komunikaci. Hrabcová uvádí: „jde o proces, jehož základní charakter spočívá vždy v komunikaci, resp. ve vyjednávání mezi účastníky. Rozdílnost spočívá v postavení a rozsahu pravomocí zástupců (reprezentantů), kteří se ho na straně zaměstnanců účastní (o kolektivních smlouvách mohou vyjednat jen odbory) a cíl této komunikace.“<sup>4</sup> Sociální dialog je zejména o lidech - jejich ochotě, schopnosti empatií, umění naslouchat, schopnost domluvit se na řešeních, která jsou obecně prospěšná a spravedlivá vůči všem, jichž se svými důsledky týkají. Obsahem sociálního dialogu je snaha o dosažení konsenzu (shody), konsenzuálního řešení mezi stranami sociálního dialogu. Sociální dialog slouží k poskytování informací, konzultací, diskusí, vyjednávání, organizace akcí sociálních partnerů, zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů nejen na úrovni národní, ale i na mezinárodní. Vedení sociálního dialogu je popsáno v dalších oddílech. Cílem sociálního dialogu je v procesu kolektivního vyjednávání zachování sociálního smíru<sup>5</sup> a dosažení

---

<sup>2</sup>Mezinárodní organizace práce:[online]. ©1996.[cit.2012-10-02]. Dostupné z:<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-workagenda/socialdialogue/langen/index.htm>. Mezinárodní organizace práce - ILO (International Labour Organization) byla založena roku 1919 v rámci Versailleského mírového procesu a v roce 1946 byla jako první ze specializovaných mezinárodních organizací přijata do systému OSN. Sídlí v Ženevě. MOP má za svůj cíl podporu sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných lidských a pracovních práv.

<sup>3</sup>Mechanismus použitý k dosažení konsenzu při přípravě a formulování nové sociální doktríny České republiky může být rovněž považován za formu sociálního dialogu.

<sup>4</sup>HRABCOVÁ, D. a kolektiv. *Sociální dialog*, 2008,s.14

<sup>5</sup>Sociální smír je určitá rovnováha mezi požadavky sociálních partnerů, kdy se ani jeden z partnerů v tomto vztahu nepovažuje za utlačovaného a z hlediska svých zájmů diskriminovaného.

vzájemné shody mezi stranami na poli pracovněprávních záležitostí. Klíčovou funkcí sociálního dialogu je budování vzájemné důvěry mezi sociálními partnery.

Hlavní roli v sociálním dialogu sehraávají sociální partneři nejčastěji odborové organizace při zastupování zaměstnanců. Primární požadavek (postulát) je co nejvíce se přiblížit optimálnímu naplnění vzájemných představ sociálních partnerů v co nejdelším čase. Tím sociální dialog přispívá k dosažení a udržení sociální smíru. Sociální dialog slouží mimo výše uvedené k hledání vzájemných kompromisů a vybalancování zájmů zaměstnavatele a zaměstnanců. Důležité je zmínit, jak MOP dále uvádí<sup>6</sup>, že základní podmínky pro usnadnění existence sociálního dialogu jsou v těchto ohledech:

- a) existence silných a nezávislých zaměstnaneckých a zaměstnavatelských organizací s technickými kapacitami a přístupem k relevantním informacím nutným k účasti v sociálním dialogu,
- b) politická vůle k nestranné podpoře zaměstnavatelských i zaměstnaneckých organizací státem,
- c) respekt k základním lidským právům, jako je právo svobodného sdružování, a ke kolektivnímu vyjednávání a
- d) účinná institucionální a právní podpora.

Tyto podmínky jsou více stanoveny pro oblast pracovně právní. Tato diplomová práce se pokouší nastínit problematiku sociálního dialogu z pohledu psychologického či sociologického. Pro pochopení podstaty vedení sociálního dialogu je nezbytné znát souvislosti i z jiných významných pohledů. Jaroslav Hála s kolektivem definuje, že: „svobodné kolektivní vyjednávání sociálních partnerů, tedy proces vedoucí k uzavření kolektivní smlouvy, považuje za jednu z nejdůležitějších podmínek pro existenci a rozvoj demokratického a rovného sociálního dialogu.“<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> *Mezinárodní organizace práce*, [online]. ©1996 [cit. 2012-12-02]. Dostupná z: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/social-dialogue/lang-en/index.htm>

<sup>7</sup> HÁLA, J. a kolektiv. *Rozvoj sociálního dialogu v ČR*, 2008.s.15

### **1.3. Historie sociálního dialogu z pohledu odborových organizací**

V úvodu bylo zmíněno, že hlavními aktéry sociálního dialogu z pohledu zaměstnavatele jsou tzv. sociální partneři, kteří se rekrutují z řad odborových organizací. Odbory představují významnou součást moderních dějin českého národa. Již od roku 1728 se pokoušeli dělníci v Čechách a na Moravě prosazovat své zájmy na zvýšení mezd formou odepření práce - stávkou. Tvrdé mzdové boje se odehrávaly v textilní výrobě od roku 1817 - 1843. První známky ujednání srovnatelného s kolektivním vyjednáváním lze datovat v habsburské monarchii kolem roku 1848 mezi pomocníky knihtiskařskými a majiteli tiskáren ve Vídni. Jeho obsahem bylo pouze stanovení mezd a ohodnocení práce. Knihťiskaři byli nejlépe organizovanou skupinou. Knihťiskařům se také jako prvním podařilo uzavřít smlouvu pro celé Rakousko s platností od 1.1.1896.<sup>8</sup>

Sociální partnerství zaměstnanců a zaměstnavatelů se historicky vytvářelo v Evropě od konce 19.století. Ve třicátých letech 19.století pronikla ze západní Evropy, zejména Anglie, Francie a Německa, průmyslová revoluce také do zemí habsburské monarchie. Za datum zrodu odborového hnutí je považován 7. duben 1870, kdy rakouský parlament schválil zákon o koaliční svobodě (č. 43 říšského zákoníku organizací). V zákoně obsažená koaliční svoboda znamenala legalizaci odborových organizací a stávek. Tak se pololegální spolky a svazy mohly postupně konstituovat v legální zastupitelské organizace, zaměstnanecké, které se mohly dále demokratickou cestou sdružovat. Vznikly tak celostátní svazy, které v letech 1882 – 1883 shrnuly do svých programů jednotné požadavky na svůj další postup vůči zaměstnavatelům i státu – např. omezení pracovní doby na maximálně 10 hodin denně, přiměřené mzdové ohodnocení práce, zákonem stanovené právo

---

<sup>8</sup> HRDLIČKA, O. *K dějinám odborového hnutí v Čechách, na Moravě a na Slovensku*. 1992, s.7-9.

na volnou neděli, odměna za přesčasové hodiny, zavedení sociálního pojištění.<sup>9</sup> V roce 1897 vzniklo největší, sociálně demokratické Odborové sdružení československé (OSČ, od 1918 pak československé) a v roce 1902 národní sociální Česká (později Československá) obec dělnická (ČOD) a později i centrála křesťansko sociálního dělnictva. V roce 1905 byly dělnickými organizacemi ujednány kolektivní smlouvy pro velké závody kovoprůmyslu, v nichž byly stanoveny minimální mzdy, sjednána pracovní doba na 9 hodin proti 11 hodinám daných zákonem, byly sjednány i příplatky za práci přesčas atd. Po 1. světové válce bylo upraveno zákonem i kolektivní vyjednávání, konkrétně zákonem č. 29 z roku 1920. Ministerstvu sociální péče byla dána pravomoc v dohodě s příslušným ministerstvem prohlásit tzv. extenci smlouvy, tj. rozšířit její závaznost na všechny závody příslušné oblasti a odvětví. Kolektivní smlouva tím získala charakter obecně závazného pramene práva. V období 2. světové války se kolektivní smlouvy neuzavíraly a ani po osvobození se u nás k jejich sjednávání nepřistoupilo. Po roce 1948 bylo skutečné kolektivní vyjednávání prakticky vyloučeno. Od roku 1951 byly sice kolektivní smlouvy uzavírány, a to v rámci závodů, jejich obsah však vyjadřoval jakýsi programový dokument hospodářského vedení a odborů. Po roce 1989 prošly české odbory důležitou transformací. Další osudy významných českých odborů jsou spojeny především s Českomoravskou konfederací (do roku 1998 komorou) odborových svazů (dále jen ČMKOS), Konfederací umění a kultury (dále jen KUK) a Asociací svobodných odborů (dále jen ASO).<sup>10</sup> V roce 1990 byla přijata ještě federální ČSKOS do Mezinárodní konfederace svobodných odborů (MKSO) – největší a nejvýznamnější mezinárodní odborové centrály sdružující svobodné a demokratické odbory celého světa.

---

<sup>9</sup> HRDLÍČKA, O. *K dějinám odborového hnutí v Čechách, na Moravě a na Slovensku*. 1992, s.9-13

<sup>10</sup> HÁLA, J. a kol. *Rozvoj sociálního dialogu v ČR*, 2008.s. 21

## 1.4. Lidská odborová práva

Pokud dnes odborové organizace zastupují zaměstnance, vykonávají tím práva, které na ně delegují zaměstnanci (dle platné legislativy), která vychází primárně z lidských práv.

Lidská práva jsou taková práva, která patří každému jednotlivci bez ohledu na rozdílnost pohlaví, věku, barvy pleti, náboženského vyznání, politické příslušnosti či vzdělání. Nikdo je nemusí získávat nebo si je zasloužit. Lidská práva nemůžeme ztratit, nemůže nám být odepřeno. Mluvíme-li o základních právech občanských a lidských, rozumí se tím případně práva, které mu stát poskytuje, kdežto ve druhém případě jde o práva, která má člověk nezávisle na jakémkoliv státu (označují se též jako práva přirozená). Pojem přirozených práv a tedy rovněž pojem lidských práv vzniká ze základního práva, kterým je právo na život. Lidská práva ve svém souhrnu nejsou ničím jiným než různými kvalitativními stránkami práva na život. Toto rozlišování pochází z pařížské Deklarace lidských a občanských práv z roku 1789. Otázka lidských práv se v lidské společnosti objevuje již od jejího počátku. Proniká do právního vědomí jak ve východních samovládách (sumerské a babylonské městské státy), tak i ve starověkém Řecku a Římě. Do právních řádů jednotlivých států se však v podstatné míře dostává až ve druhé polovině 18. století, jednak se vznikem nových států (Prohlášení nezávislosti Spojených států amerických roku 1776), nebo v důsledku revolučních změn v již existujících státech (Deklarace práv člověka a občana ve Francii roku 1789). Oba tyto dokumenty měly vliv na další vývoj lidských práv, jak v zemích svého původu, tak také v ostatních civilizovaných státech tehdejšího světa, kde se myšlenky těchto dokumentů začaly více či méně prosazovat. Stále se však až do 20. století jednalo vnitrostátní chápání problematiky lidských práv, což přinášelo značnou diferenciaci tohoto pojmu. Mezinárodní ochrana lidských práv vystoupila do popředí v souvislosti s druhou světovou válkou jako projev odporu demokratických států s masivním porušováním lidských práv ve fašistickém Německu.



Během druhé světové války se proto požadavek mezinárodní ochrany lidských práv objevil v několika dokumentech:

- a) Atlantická charta z roku 1941
- b) Deklarace spojených národů z roku 1942
- c) Postupimská dohoda z roku 1945

Tyto dokumenty se staly impulsem pro mezinárodněprávní kodifikaci lidských práv, ke které došlo po druhé světové válce. Prvním dokumentem, který se po druhé světové válce pokusil zakotvit lidská práva, se stala Charta OSN z 24. října 1945. Přílišnou obecnost Charty rozvíjely a konkretizovaly členské státy v deklaracích a mezinárodních úmluvách. K nejdůležitějším patřila *Všeobecná deklarace lidských práv* - schválená Valným shromážděním OSN 10. prosince 1948. Deklarace má 30 článků, ve kterých vypočítává základní lidská práva a svobody. Výkon těchto práv lze omezit pouze zákonem, který má zajistit výkon práv ostatních. Deklarace měla pouze doporučující povahu, ale i přes svoji nezávaznost byla lidská práva v ní zakotvená přejímána do ústav jednotlivých států a do mezinárodních smluv o lidských právech. Všeobecná deklarace lidských práv měla i přes svoji doporučující povahu značný vliv na velké množství států, bylo však zřejmé, že je potřeba vypracovat pro státy závaznou mezinárodní úmluvu. Po nelehkých jednáních se 16. prosince 1966 podařilo Valnému shromáždění OSN schválit dva pakty o lidských právech, které začaly platit počátkem roku 1977.

Právní úprava sociálního dialogu vychází z mezinárodních instrumentů, tedy ratifikovaných a vyhlášených v mezinárodních smluv, jimiž je Česká republika vázána a které mají přednost před zákonem. V článku 20 odst. 1, Všeobecné deklarace lidských práv<sup>11</sup> (rezoluce OSN č. 217/III z 10.12.1948) se uvádí: „Každému je zaručena svoboda pokojného shromažďování a sdružování“ a v článku 23 odst. 4, podle něhož „Na ochranu svých zájmů má každý právo zakládat s jinými odborové organizace a přistupovat k nim.“

---

<sup>11</sup> *Organizace spojených národů*. [online]. ©2005 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>

***Mezinárodní pakt o občanských a politických právech***<sup>12</sup> (OSN, k podpisu dne 19.12.1966, který vstoupil v platnost pro ČSSR dnem 23.3.1976), publikován pod č. 120/1976 Sb. v návaznosti na to stanovuje čl. 22 odst.1, že „ Každý má právo na svobodu sdružovat se s jinými, i právo zakládat na ochranu svých zájmů odborové organizace a přistupovat k nim“ a v čl. 22 odst. 2, že „ Výkon tohoto práva nesmí být žádným způsobem omezován; výjimkou jsou omezení, jež jsou stanovena zákonem a jež jsou nutná v demokratické společnosti v zájmu národní nebo veřejné bezpečnosti, veřejného pořádku, ochrany veřejného zdraví nebo morálky nebo ochrany práv a svobod jiných.“

***Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech***<sup>13</sup> (OSN, k podpisu dne 19.12.1996, vstoupil v platnost pro ČSSR dnem 3.1.1976), publikován pod č. 120/1976 Sb., obsahuje v čl. 8 odst. 1 závazek států, které jsou smluvními stranami v tomto Paktu zajistit:

- a) právo každého na zakládání odborových organizací a právo přistupovat do odborových organizací podle vlastního výběru, podléhající pouze stanován příslušné odborové organizace, k uplatňování a ochrany svých hospodářských a sociálních zájmů. Výkon tohoto práva nesmí být omezen žádnými omezeními kromě těch, která jsou stanovena zákonem a která jsou nezbytná v demokratické společnosti, v zájmu národních bezpečnosti nebo veřejného pořádku nebo k ochraně práv a svobod jiných;
- b) právo odborových organizací na zakládání národních federací nebo konfederací a jejich právo vytvářet mezinárodní odborové organizace nebo se k nim připojit;
- c) právo odborových organizací na svobodnou činnost, nepodléhající žádným omezením kromě těch, která jsou stanovena zákonem a která jsou nezbytná v demokratické společnosti, v zájmu národní bezpečnosti nebo veřejného pořádku nebo ochraně práv a svobod druhých;

---

<sup>12</sup> *Organizace spojených národů*. [online].©2005 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/mezinar.pakt-obc.a.polit.prava.pdf>

<sup>13</sup> *Amnesty International ČR*. [online].©2010[cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://www.amnesty.cz/soubor-339>

- d) právo na stávkou za předpokladu, že je vykonáváno v souladu se zákony příslušné země.

**Charta základních práv Evropské unie, Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod Rady Evropy**<sup>14</sup>, ze 4.11.1950, která vstoupila v platnost pro ČSFR dnem 18.3.1992 (publikována pod č. 209/1992 Sb.) stanoví ve svém čl. 11 odst. 1, že „Každý má právo na svobodu pokojného shromažďování a na svobodu sdružovat se s jinými, včetně práva zakládat na obranu svých zájmů odbory nebo vstupovat do nich.“, **Evropská sociální charta Rady Evropy (1961) a Revidovaná Evropská sociální charta (1996)** - tento dokument ukládá státům, které ho podepsaly a ratifikovaly, zajistit, aby vnitrostátní právní předpisy nebránily svobodě pracovníků a zaměstnavatelů vytvářet místní, národní nebo mezinárodní organizace k ochraně jejich hospodářských a sociálních zájmů nebo se k takovým organizacím připojit. Ukládá podporovat společné konzultace mezi pracovníky a zaměstnavateli. Státy mají dále za povinnost uznat právo pracovníků a zaměstnavatelů na kolektivní akci v případě konfliktu zájmů, včetně práva na stávkou. **Deklarace Mezinárodní organizace práce a základních principech a právech při práci**<sup>15</sup>, 1998, stanoví, že všichni členové MOP, i když neratifikovali dané úmluvy, mají povinnosti vyplývající ze samotného faktu členství v organizaci, podle nichž musí respektovat, propagovat a realizovat v dobré víře a v souladu s ústavou principy týkající se základních práv, která jsou obsažena v daných úmluvách, zejména: svobodu sdružování a účinné uznávání práva na kolektivním vyjednávání; **Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 87, o svobodě sdružování a ochraně práva odborově se organizovat, Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 98, o právu organizovat se a kolektivně vyjednat** (č.470/1990 Sb.) **Úmluva Mezinárodní organizace**

---

<sup>14</sup>Ministerstvo zahraničních věcí.[online].©2010[cit.2012-12-02].Dostupné z:[http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/evropska\\_unie/pravo\\_evropske\\_unie/aktualni\\_nove\\_primarniho\\_prava\\_eu/lisabonska\\_smlouva/listina\\_zakladnich\\_prav\\_evropske\\_unie.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/evropska_unie/pravo_evropske_unie/aktualni_nove_primarniho_prava_eu/lisabonska_smlouva/listina_zakladnich_prav_evropske_unie.html)

<sup>15</sup>Ministerstvo zahraničních věcí [online].©2010[cit.2012-12-02].Dostupné z:  
[http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/multilateralni\\_spoluprace/ilo\\_mezinarodni\\_organizace\\_prace/index.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/multilateralni_spoluprace/ilo_mezinarodni_organizace_prace/index.html)

*práce č. 154, o kolektivním vyjednávání, Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 135, o zástupcích pracovníků.*<sup>16</sup>

## 1.5. Legislativa sociálního dialogu

Sociální dialog se odehrává v prostředí právních norem. Toto prostřední vytváří platformu pro otevřený „regulovaný“ dialog mezi sociálními partnery. V České republice se tento proces řídí následujícími právními normami. Základy české právní úpravy sociálního dialogu jsou zakotveny zákonem č. 23/1991 Sb., Listinou základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky a která v článku 27 zakotvuje koaliční svobodu, právo sdružovat se a odborově organizovat.

Právní rámec sociálního dialogu v České republice se řídí: *zákonem č. 1/1993 Sb.*, Ústava České republiky, *zákonem č. 120/1990 Sb.*, o úpravě vztahů mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli, usnesením předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku ČR, *zákonem o kolektivním vyjednávání (2/1991 Sb.)*, který blížeji upravuje podmínky výkonu práva kolektivně vyjednat a obsahuje právní úpravu - základních odborových organizací a mezi organizací zaměstnavatelů. Právo kolektivně vyjednat včetně právní úpravy procesu uzavírání kolektivních smluv a stávků, výluky v případě sporu o uzavření kolektivní smlouvy (upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavatelem). Česká republika ratifikovala úmluvu MOP č. 98 o kolektivním vyjednávání, avšak ratifikaci dalších souvisejících úmluv se však zatím nepodařilo odborům prosadit. Jde zejména o úmluvu MOP č. 154 o podpoře kolektivního vyjednávání a úmluvu MOP č. 151 upravující tuto problematiku v oblasti veřejné služby a *zákonem o sdružování občanů 83/1990 Sb.* do kterých patří i odborové organizace (vznik, trvání a zánik), *zákonem 262/2006 Sb.* (vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovými

---

<sup>16</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online]. © [cit. 2012-12.02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1187/135.pdf>

organizacemi, ale i státem a odborovými organizacemi a definuje jejich postavení v pracovněprávních vztazích). V zákoníku práce je zanesena hmotně právní úprava kolektivního vyjednávání, včetně dalších aspektů sociálního dialogu na úrovni podniku, jako jsou vztahy mezi zaměstnavatelem a odbory, oprávnění zaměstnanců a jejich zástupců, zabezpečení činnosti odborových organizací apod.

Zákonná úprava respektuje Úmluvu Mezinárodní organizace práce o svobodě sdružování a ochraně práva odborově se organizovat, která je od její ratifikace součástí českého právního řádu.<sup>17</sup>

## **1.6. Odborové organizace, Rady zaměstnanců**

V kolektivních pracovněprávních vztazích vstupují jako sociální reprezentanti (zástupci zaměstnanců) - odborové organizace. Odborové organizace jsou zájmovými organizacemi vytvořenými k prosazování a ochraně hospodářských a sociálních práv a zájmů svých členů. Zaměstnanci mají právo bez jakéhokoliv rozdílu, bez předchozího schválení a podle vlastní volby ustavovat organizace a stát se členy takových organizací. Tyto organizace mají pak právo vypracovávat své stanovy a pravidla, svobodně volit své zástupce, organizovat svoji správu a činnost, formulovat svůj program, ustavovat federace a konfederace a stát se jejich členy a povinnost podřídit se stanovám organizací a dbát legislativy státu, ve kterém jsou zřízeny. Znamená to tedy, že organizace pracovníků a zaměstnavatelů vznikají nezávisle na státu a stát nesmí zasahovat do vnitřních záležitostí těchto organizací. Ministerstvo vnitra eviduje jejich vznik a dohlíží na to, aby se tato sdružení zabývala jen zaměstnaneckými záležitostmi. Velmi důležité je pracovat s vědomím, že odborové organizace vznikají na principu dobrovolnosti.

Vznik odborových organizací se řídí zákonem **č.83/1990 Sb. o sdružování občanů**, podle kterého může vzniknout odborová organizace nebo organizace

---

<sup>17</sup> HRABCOVÁ, D. *Sociální dialog*, 2008, s.36-38

zaměstnavatelů sdružením tří členů. Omezení počtu vzniku odborových organizací nebo znevýhodňování některých z nich brání již Listina základních práv a svobod. Zaměstnavatel tedy nemůže (nechce-li postupovat v rozporu s platným zákonem) bránit členství zaměstnanců v odborových organizacích.<sup>18</sup> Odborovou organizaci mohou od 1.1.2012 založit již tři zaměstnanci, kteří musí být zaměstnanci v témže podniku. Podmínkou vzniku je dosažení věku 18 let. V první fázi nejdříve přípravný výbor založí odborovou organizaci a následně oznámí státnímu orgánu její založení. Tímto vzniká odborová organizace jako právnická osoba. Odborová organizace musí být ekonomicky nezávislá. Veškerá činnost musí být prováděna na náklady odborů. Vlastními zdroji příjmů jsou příspěvky členů, dary, výnosy z vkladů či z jiných zdrojů. K návrhu na evidenci musí členové přípravného výboru přiložit stanovy ve dvojnásobném vyhotovení, které musejí obsahovat název odborové organizace, sídlo, cíl činnosti odborové organizace, orgány odborové organizace, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem odborové organizace, ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem a zásady hospodaření. Vznik sdružení, jeho název a sídlo oznámí ministerstvo do 7 dnů po registraci Českému statistickému úřadu, který vede evidenci. Působí-li u zaměstnavatele více odborových organizací, je zaměstnavatel povinen v případech týkajících se všech nebo většího počtu zaměstnanců, kdy zákoník práce nebo zvláštní předpisy vyžadují informování, projednání, souhlas nebo dohodu s odborovou organizací, plnit tyto povinnosti vůči všem odborovým organizacím, nedohodne-li se s nimi na jiném způsobu informování, projednání nebo vyslovení souhlasu. Obdobně jedná za zaměstnance v pracovněprávních vztazích odborová organizace, jíž je zaměstnanec členem. Za zaměstnance, který není odborově organizován, jedná odborová organizace s největším počtem členů, kteří jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru, neurčí-li tento zaměstnanec jinak (lze dojednat v kolektivní smlouvě). Odborové organizace mají právo jednat v pracovněprávních vztazích včetně kolektivního vyjednávání za podmínek stanovených zákonem nebo kolektivní smlouvou.

---

<sup>18</sup> HEPPNEROVÁ, D. *Průvodce sociálním dialogem pro zaměstnance*, 2006. s.21-23

Právo účasti odborových orgánů v pracovněprávních vztazích je v zákoníku práce vymezeno podstatně širším způsobem, než pouze na zajištění práva zaměstnanců na stanovené informace a projednání. Vedle této úpravy je účast odborových orgánů v pracovněprávních vztazích stanovena v řadě ustanovení zákoníku práce, vymezujících jejich součinnost se zaměstnavatelem formou projednání určitých opatření (např. v otázkách týkajících se rozvržení pracovní doby), nebo odsouhlasení (např. vydání pracovního řádu, stanovení rozvrhu čerpání dovolené). Zákoník práce ukládá zaměstnavateli vůči svým zaměstnancům povinnost projednat (např. organizační změny) a informovat a informovat o všech důležitých skutečnostech týkající se firmy:

- a) ekonomické a finanční situaci ve firmě a jejím pravděpodobném vývoji
- b) své činnosti včetně například jejího dopadu na životní prostředí
- c) právním postavení zaměstnavatele, vnitřním uspořádání společnosti, jejích jednatelích, o změnách předmětu činnosti
- d) pracovních podmínkách a jejich změnách
- e) opatřeních zamezujících diskriminaci zaměstnanců
- f) bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
- g) volných pracovních místech na dobu neurčitou, jde-li o zaměstnance se smlouvou na dobu určitou

První dva body se však nevztahují na zaměstnavatele, který zaměstnává méně než deset zaměstnanců. V případě, že u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace, tedy vlastně prostředníci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, musí informovat zvlášť každého jednotlivého zaměstnance.

Významnou úlohu v sociálním dialogu zastávají již zmíněné odborové organizace, svazy a odborové orgány.<sup>19</sup> Nejvýznamnější a z hlediska počtu největší je v České republice **Českomoravská konfederace odborových svazů**

---

<sup>19</sup> Odborový svaz – subjekt, který sdružuje více odborových organizací (např. ČMKOS); odborová organizace – každá základní odborová organizace; odborový orgán – vychází nejčastěji ze stanov odborové organizace, který obdrží od odborové organizace mandát ke konkrétnímu vyjednávání (např. výbor základní odborové organizace)

(dále jen ČMKOS)<sup>20</sup> - dobrovolná odborová centrála v České republice. Posláním ČMKOS je ochrana mzdových, pracovních a životních podmínek a práv zaměstnanců. Jako jeden ze sociálních partnerů se aktivně účastní tripartitních jednání s vládou a zaměstnavateli v rámci Rady hospodářské a sociální dohody ČR. ČMKOS je členem Evropské odborové konfederace (ETUC), Mezinárodní odborové konfederace (ITUC) a Odborového poradního výboru při OECD (TUAC). Odborové svazy sdružené v ČMKOS zastupují zaměstnance z podnikatelské sféry i ze sféry rozpočtové a příspěvkové, tedy jak ze soukromého tak veřejného sektoru. ČMKOS se zabývá i dalšími záležitostmi, které mají dopad na zaměstnanost v ČR – např. tvorbou a prováděním politiky zaměstnanosti, sociální politiky, systémů nemocenského a důchodového pojištění, daňovými předpisy, apod. ČMKOS jedná s nejvyššími představiteli státu, tj. prezidentem, parlamentem, vládou a ostatními orgány státní moci, správy a samosprávy a dále jedná s organizacemi zaměstnavatelů s celostátní působností, má pravomoc uzavírat generální dohodu se sociálními partnery, zastupovat své členy v společenských orgánech sociálních partnerů a vlády na nejvyšší úrovni (tripartita).

***Asociace samostatných odborů*** (dále jen ASO)<sup>21</sup> - druhá největší odborová centrála ASO vznikla v roce 1995. Stejně jako ČMKOS i ASO má právo účasti na legislativním procesu a právo jednat se všemi ústavními činiteli, orgány státní moci, s organizacemi zaměstnavatelů, politickými stranami a hnutími a dalšími institucemi s celostátní působností včetně samosprávy.

***Odborový svaz KOVO*** (dále jen KOVO) - tento odborový svaz si klade za cíl sjednávání tarifů, příplatků a ostatních složek mezd v rámci kolektivního vyjednávání. Sdružuje např. odborové organizace z řad leteckého, automobilového nebo hutnického průmyslu.

---

<sup>20</sup> *Českomoravská konfederace odborových svazů*. [online]. ©2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://www.cmkos.cz>

<sup>21</sup> *Asociace samostatných odborů*. [online]. ©2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z <http://www.asocr.cz/>



Od roku 2001 byl zaveden nový typ zastoupení zaměstnanců. V podnicích, společnostech, kde nejsou zastoupeny odborové organizace, si mohou zaměstnanci ustanovit tzv.  **rady zaměstnanců**  (alternativa).<sup>22</sup> Jedná se o instituci podnikového sociálního dialogu, která ovšem nenahrazuje funkci odborů. Cílem rady je zajistit právo zaměstnanců na informace a projednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Největšími konfederacemi zaměstnavatelů (účast i v tripartitě) jsou Svaz průmyslu a dopravy České republiky a Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky.

**Svaz průmyslu a dopravy České republiky**  (dále jen SPČR) - SPČR je nestátní dobrovolnou a nepolitickou organizací, sdružující zaměstnavatele a podnikatele v České republice. Posláním je ovlivňovat hospodářskou a sociální politiku vlády České republiky s cílem vytvářet optimální podmínky pro dynamický rozvoj podnikání v České republice a hájit společné zájmy svých členů (hájí a prosazuje zájmy zaměstnavatelů a podnikatelů ČR v evropských a mezinárodních organizacích). SPČR patří k největšímu zaměstnavatelskému svazu, který reprezentuje rozhodující část českého průmyslu a dopravy.

**Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky**  (dále jen KZPS ČR) je nezávislé sdružení. Cílem je prosazovat zájmy svých členů v oblasti legislativy. Členskými organizacemi jsou pouze zaměstnavatelské svazy (stavebnictví, školství, zdravotnictví, zemědělství) a sdružení. Je jedním ze sociálních partnerů, který zastupuje stranu podnikatelů v tripartitě.

---

<sup>22</sup> Rada zaměstnanců má nejméně tři členy a nejvíce 15 členů. Konečný počet zaměstnanců určuje zaměstnavatel po projednání s volební komisí. Rady zaměstnanců nemají právo kolektivně vyjednávat a uzavírat kolektivní smlouvy a nemohou vyhlásit stávkou.

## 1.7. Formy sociálního dialogu

Některé nové formy sociálního dialogu se začaly využívat na celostátní úrovni s cílem zapojit do přípravy koncepcí a právních úprav v oblasti zaměstnanosti, sociálního zabezpečení, pracovněprávní ochrany, co nejširší okruh veřejnosti, zejména nestátních organizací, občanských iniciativ a nezávislých organizací.<sup>23</sup> Nejčastější formy jsou následující:

- **Bipartita** - tato forma sociálního dialogu zahrnuje dvoustranná jednání mezi odborovými partnery a zástupci zaměstnavatelů (typickým příkladem je jednání o kolektivních smlouvách, v další kapitole bude rozebráno podrobněji). Bipartitní jednání se mohou uskutečňovat jak na národní úrovni, tak na úrovni odvětvové.<sup>24</sup>
- **Tripartita** - jednání mezi sociálními partnery na národní úrovni, na němž se podílí tři zúčastněné strany. Zástupci zaměstnanců jsou reprezentováni dvěma nejsilnějšími sdruženími zaměstnanců, kterými jsou již uvedená ČMKOS a ASO. Oproti nim vystupují a protichůdné zájmy hájí zástupci zaměstnavatelů, a to Konfederace podnikatelských a zaměstnaneckých svazů a Svaz průmyslu a dopravy ČR. Třetím účastníkem je stát, zastupovaný vládou. V České republice se tripartitní orgán nazývá *Rada hospodářské a sociální dohody* (dále jen RHSD). RHSD se řadí k dobrovolnému, iniciativnímu orgánu vlády České republiky, jehož hlavním cílem je udržení sociálního smíru. Procesním principem tripartitního sociálního dialogu je nutnost ochoty k přijetí kompromisu.
- **Kulaté stoly** - jde o spolupráci státu a sociálních partnerů při přípravě pracovně právní legislativy. Jednání svolává příslušné ministerstvo, které je předkladatelem nové právní úpravy. Účastníky jsou nejen

---

<sup>23</sup> HÁLA, J. a kol. *Rozvoj sociálního dialogu v ČR*, 2002, s. 17

<sup>24</sup> Nejčastější formou sociálního dialogu v zemích EU.

zástupci sociálních partnerů, ale i poslanci. Cílem kulatých stolů je využití odborného potenciálu co nejširšího okruhu zainteresovaných odborníků a získávání podpory připravovaného návrhu zákona v zájmu jeho schválení v parlamentu.

- **Sociální konference** - primárním posláním je zapojení co nejširší okruh veřejnosti, zvláště nestátních (neziskových) organizací, občanských iniciativ a nezávislých odborníků do přípravy koncepcí a návrhů právních předpisů v oblasti zaměstnanosti, sociálního zabezpečení, pracovněprávní ochrany apod.

## 2. VEDENÍ KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

V úvodní kapitole bylo popsáno, že jednou z forem sociálního dialogu jsou tzv. bipartitní jednání. Tato kapitola rozebírá podrobněji podstatu vedení kolektivního vyjednávání<sup>25</sup> ze strany zaměstnavatele a uvádí je na konkrétním příkladu.

**Kolektivní vyjednávání** je proces vzájemné komunikace mezi zaměstnavateli a příslušnou odborovou organizací při řešení mzdových a ostatních podmínek (benefitů) v pracovněprávních vztazích.<sup>26</sup> Kolektivní vyjednávání se řídí zákonem č.2/1991 Sb. o kolektivní vyjednávání. Cílem tohoto bipartitního jednání je uzavření kolektivní smlouvy, která definuje ve vztahu k zaměstnancům jejich pracovní podmínky nad rámec zákona (poskytování stravenek, zkrácení pracovní doby, delší dovolená, různé druhy příspěvků, penzijní životní, bezúročné půjčky). Do kolektivního vyjednávání vstupuje strana zaměstnavatele a strana sociálních partnerů, resp. odborových organizací. Pokud v podniku působí jedna odborová organizace, zaměstnatel jedná a má povinnost ze zákona jednat pouze s touto odborovou organizací. Je však časté, že v podniku působí více takových odborových organizací. Potom dle zákoníku práce je povinností zaměstnavatele jednat se všemi odborovými organizacemi. Tato skutečnost sťažuje sociální dialog zaměstnavateli, který se tím stává náročnějším i z důvodu diferenciací zájmů často neefektivní. Kolektivní vyjednávání je zahájeno předložením písemného návrhu jednou ze smluvních stran (zaměstnavatelem nebo odborovým partnerem). Znamená to, že pokud předloží písemný návrh odborové organizace, musí být ve vzájemné shodě. U velkých společností je existence několika odborových organizací obvyklá. Každá odborová organizace dle svých stanov jedná a hájí práva svých členů. To co je pro jednu odborovou organizaci prioritou, nemusí tak platit pro ostatní organizace. Vyjednávání mezi odborovými organizacemi

---

<sup>25</sup> Vyjednávání je formou výměny informací. Tato výměna informací trvá tak dlouho, dokud se nezačne rýsovat rovnováha zájmů nebo kompromisů, přijatelný pro obě strany.

<sup>26</sup> *Ministerstva práce a sociálních věcí*. [online]©[cit. 2012-0-02]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB069#XIV.7>

může být stejně tak obtížné jako vyjednávání o kolektivní smlouvě. Samotný proces kolektivního vyjednávání v jednotlivých dále specifikovaných fázích je zahájen předložením písemného návrhu jedné ze stran. Výše zmiňované fáze jsou následující:

- a) Příprava - složení vyjednávacího týmu, stanovení jeho kompetencí, vlastní koncepce vyjednávání, stanovení cíle, taktiky, strategie, ekonomické zhodnocení návrhů a volba přijatelnosti pro podnik a připravení podmínek pro budoucí vyjednávací proces
- b) Vyjednání - konfrontace (vyjádření svých názorů, odlišných stanovisek, prezentace a výměna argumentů), konflikty, hledání kompromisů
- c) Závěr - uzavření kolektivní smlouvy
- d) Rekapitulace - hodnocení průběhu a výsledku kolektivního vyjednávání

## **2.1. Příprava kolektivního vyjednávání**

Samotné přípravné fázi předchází většinou rozhodnutí statutárního orgánu o jmenování konkrétní odpovědné osoby vedoucím vyjednávacího týmu, které jsou tímto udělené kompetence k zastoupení podniku v kolektivním vyjednávání. Součástí sestavení vyjednávacího týmu je také seznámení jmenovaných s veškerými detaily nadcházejícího vyjednávání: tématy a požadavky, možnostmi, časovým plánem a dalšími administrativními a formální náležitostmi ve věcech vyjednávání.

### **2.1.1. Vyjednávací tým**

Výhodou rozhodnout pro zařazení jedince do vyjednávacího týmu jsou již nabitě zkušenosti z let předchozích (účast již v procesu kolektivního vyjednávání). Kromě odborných znalostí je přínosné mít i vědomosti, které patří do oblasti emocí a komunikací. Tyto vědomosti jsou důležité pro všechny, kteří pracují s lidmi.

Mezi základní měkké dovednosti (soft skills) řadíme komunikační dovednosti, sebereflexi, sebevědomí, schopnost vcítit se (znát motivy druhé strany), analytické myšlení, důvěryhodnost (základní kámen v kolektivním vyjednávání), disciplína, zvědavost, schopnost prosadit se, schopnost zvládat konflikty, schopnost přijímat kritiku a objektivně kritizovat a v neposlední řadě schopnost týmové spolupráce. Doporučení na složení vyjednávacího týmu je následující. „**Hlavní vyjednávač**“ - je vedoucí vyjednávacího týmu, měl by být rázný, vzbuzovat autoritu, mít demokratický přístup. Jeho hlavní role spočívá v definování a prosazování cílů vyjednávání, řízení procesu, stanovení priorit, určování taktiky. „**Vyjednávač zaměřený na fakta**“ - člen, který je velmi pečlivý, dokáže pohotově reagovat, umí svá stanoviska velmi dobře formulovat. „**Pozorovatel**“ - nevystupuje v roli aktivního člena. Sleduje a pozoruje průběh jednání, soustřeďuje se více na protistranu (empatie vůči druhé straně, pozorování verbálních a neverbálních taktik). „**Hodný muž**“ - cílem této role je vstřícné jednání, schopnost naslouchání druhé straně a dání najevo jeho souhlasu. Tímto chováním může dojít k získání důležitých informací od protistrany. „**Zlý muž**“ - charakteristika tohoto člena spočívá v kritice předložených návrhů protistrany. V meziprostoru jeho kritiky má jeho vyjednávací tým čas na zformulování svých argumentů, popř. otázek. Kromě výše popsaného složení vyjednávacího týmu je možné tuto skupinu lidí členit i podle jiných kritérií v závislosti na použitých metodách. A tím je **typologie lidí dle temperamentu** (melancholik, choleric, sangvinik, flegmatik) nebo dle **testu osobnosti MBTI**.<sup>27</sup>

Milan Mikuláščík ve své knize Komunikační dovednosti v praxi uvádí, že při sestavování vyjednávacího týmu, aniž jsou známy jejich zkušenosti z let minulých, lze postupovat dle typologie osob, např.

- Introvert mluví málo, a když mluví, tak klidně, tiše bez emočního akcentu;
- Extrovert mluví hodně, většinou řekne vše, co má na srdci;

---

<sup>27</sup> Test vytvořený Katherine Briggsovou a Isabel Mayersovou (Mayers Briggs Type Indicator) - vznikl rozšířením obecných typů C.G.Junga - Jungovy osobnostní typy jsou zobecněnou charakteristikou člověka podle její dominující kognitivní funkce.

- Egoista mluví hlavně o sobě, co udělal, co by udělal, co si o tom myslí...;
- Autokrat prosazuje tvrdě své názory a myšlenky, vyžaduje, aby se mu co nejvíce lidí podřídilo, nepřipouští diskusi;
- Submisivní osobnost se naopak poddává, nestaví se do opozice, je konvenční;
- Liberál je nestranný, lhostejný, k problémům nemá potřebu se vyjadřovat, nic nekomentuje, nemluví do věcí jiných lidí.<sup>28</sup>

Existují v zásadě čtyři typy jedinců, podle toho, jaký orgán převažuje v jejich smyslovém vnímání reality. Tyto typy se poznají podle toho, že mají tendenci koncipovat svá sdělení v souladu se svým vjemovým stylem:

- **Vizuální typ** (zrakový) - pozitivně reaguje na popisy, obličej avšak zapomíná jména, dělá si poznámky; je vyrušen zvuky, pohyby, nepořádkem; myšlenky si zapamatovává tím, že si je zapisuje; nadprůměrně vnímá tvary; mluví rychle, uspěchaně; má fotografickou paměť.
- **Auditivní typ** (akustický) - velmi vnímá zvukové podněty; učí se nejvíce posloucháním; má rád dialogy; hlasitě opakuje; reaguje na audiopomůcky; rád zpívá, poslouchá hudbu, mluví pomalu, melodicky, zřetelně a hlasitě artikuluje.
- **Kinestetický typ** (prožitkový) - reaguje vnímavě na pohyb; učí se činností; reaguje na řešení, která mají dynamiku, pohyb; řeč je spíše tichá, pomalá s hypnotickým hlasem; gestikuluje rukama na úrovni boků
- **Smíšený typ** - kombinace všech výše uvedených typů; je nerozhodný<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003. s. 115

<sup>29</sup> BUREŠ, I. LOPUCHOVSKÁ, A. V. *Zlatá pravidla vyjednávání*, 2007. s. 17-19

Taktéž Belbinova typologie týmových rolí může být nápomocna při sestavování vyjednávacího týmu.

Tab.1: Belbinova typologie týmových rolí

<i>Týmová rola</i>	<i>Silné stránky týmové role</i>	<i>Slabé stránky týmové role</i>
myslitel	tvořivý a nortodoxní, velká představitivost, řeší obtížné problémy	slabý v komunikaci s obyčejnými lidmi a v jejich řízení
vyhledávač zdrojů	extravertní, navazuje na kontakty, nadšený, komunikativní, zkoumá příležitosti	ztrácí zájem, jakmile jej přejde počáteční nadšení
koordinátor	vyzrálý, sebejistý, vzbuzuje důvěru, objasňuje cíle, dobrý předsedající, podporuje rozhodování	nemusí být vždy nejchytřejším nebo nejtvořivějším členem skupiny, není vždy brilantní
formovač	dynamický, usilovný typ, otevřený, vyzývá, naléhá, hledá cesty, jak se vypořádat s překážkami	náchylný k provokování a k přechodným výbuchům zlosti
kontrolor - vyhodnocovač	střízlivý, strategický a bystrý, vidí všechny možnosti, přesně usuzuje	není příliš podnikavý a nedovede dost dobře inspirovat ostatní
týmový pracovník	společenský, mírný, vnímavý, ochotný ke kompromisům, dovede naslouchat, pomáhá řešit konflikty	nerozhodný v klíčových situacích
realizátor	ukázněný, spolehlivý, konzervativní, efektivní, dovede nápady aplikovat a uvádět do života	nepružný, pomalý v reakci na nové možnosti
kompletovač, finišer	pečlivý, svědomitý, úzkostlivý, napravuje omyly a opomenutí, dodržuje termíny	váhá s delegováním, má nepřiměřené obavy
specialista	jednostranně zaměřený, speciální znalosti, dovednosti, které jsou těžko dostupné, je zaujatý pro věc, iniciativní	přispívá týmu pouze v rámci své specializace

Zdroj: MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003. s. 194

Mikuláščík popisuje, že J.W.Gibson a M.S. Hanna rozlišují role podle dalších kritérií: iniciátor, hledač informací, dárce informací, hledač názorů, rozvíječ, diagnostik, koordinátor, usměřovač, povzbuzovatel, rutinér a hlídač průběhu,



sekretář, kritický odhadce, analyzátor.<sup>30</sup> Kromě definování jednotlivých rolí ve vyjednávání je ve skladbě vyjednávacího týmu výhodné rovnoměrně rozložit její členy. Vyrovnaný poměr mužů a žen nabízí využití jejich odlišnosti myšlení. **Mužské myšlení** se vyznačuje schopností více myslet analyticky, racionálně, orientují se na jeden cíl, jsou více soutěživí, upřednostňují hierarchické uspořádání, konflikty řeší přímo. **Myšlení ženské** je orientováno více na empatie, při hledání řešení „myslí a mluví nahlas“, více než o vlastní vyniknutí jim jde o nalezení vzájemnosti, hlavní je pro ně soudržnost a harmonie, obtížněji snášejí fyzické a psychické nepohodlí, konflikty řeší nepřímo. To znamená, že při přípravě na vyjednávání se nelze omezit pouze sdělení, která působí na rozum, ale i počítat s emocionálním působením, tzn. kalkulovat s vědomím, že „člověk má dvě mozkové hemisféry. Levá - kantovská je odpovědná za racionální myšlení, tj. logiku, řeč, čísla, analýzu, zatímco ta pravá - bolzanovská generuje na základě představ a mentální obrazů pocity. Obě poloviny mozku se tak podílejí na vzniku racionálních a emocionálních reakcí. Efektivnost našeho smyslového vnímání, tj. jak se naše smysly přibližně podílejí na vnímání informací, tedy sdělení (85 % vjemů přijímáme zrakem, 11% sluchem, 3,3% čichem, 1,5% hmatem, 1% chutí).“<sup>31</sup> Vizualizace je základem našeho smyslového vnímání reality.

Myslitel, vyjednávač, hlavní vyjednávač je osobou, která drží proces kolektivního vyjednávání ve svých rukou a určuje směr, kterým se bude vyjednávání dále ubírat. Tato osoba je charakteristická:

- Zná svůj cíl
- V ústupcích jsou pomalí, váhaví
- Neděsí je skutečnost, že vyjednávání může ustrnout na „mrtvém bodě“
- Nebudí dojem tím, že „zvítězili“
- Pečlivě se připravují, promýšlejí překážky, myslí „napřed“
- Stanovují program, vedou vyjednávání, sumarizují
- Dbají na písemné zaznamenávání

---

<sup>30</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003, s. 195

<sup>31</sup> BUREŠ, I. LOPUCHOVSKÁ, A. V. *Zlatá pravidla vyjednávání*, 2007, s. 13

- Věnuje pozornost svému týmu
- Má k dispozici dobrou alternativu
- Vyvaruje se iritátorům<sup>32</sup>
- Vítá chyby, které bere jako zdroj poučení
- Rozumí neverbální komunikaci
- Má vyjednávání vždy pod kontrolou

Naproti tomu lze velmi dobře rozpoznat, kdy je vyjednávač neefektivní - např. nemá žádnou přípravu, neorganizuje žádná jednání předem, nejistota v zahajovacím postoji, nevzbuzují důvěru, podléhají tlaku, mají problém v komunikaci a vyjádření svých názorů, neumí dobře argumentovat.

#### *Příklad*

*Této výše uvedené doporučené teorii pro složení vyjednávacího týmu se odvíjelo i složení týmu v našem podniku. Byli nominováni zaměstnanci z oblasti lidských zdrojů, oblasti právní, ekonomické. Vedoucím vyjednávacího tým byl generálním ředitelem pověřen personální ředitel, který již v minulosti vedl úspěšné kolektivní vyjednávání v jiných společnostech. Vzhledem k tomu, že obsahem vyjednávání jsou zejména již uvedené pracovní podmínky nad rámec zákona (stravenky, benefity, půjčky atp.), které v agendě přísluší lidským zdrojům, byla volba personálního ředitele opodstatněná. Tým byl složen z 8 členů (7 členů bylo již v minulosti aktivním účastníkem kolektivního vyjednávání, což bylo i jedním z důvodů při nominaci do vyjednávacího týmu z povahy složitosti tohoto kolektivního vyjednávání). Ačkoliv by se zdálo, že státní podniku bude k tomuto aktu přistupovat konzervativně až zkosnatěle ve smyslu kvality jmenovaných členů týmu, ze současné situace mohou konstatovat, že pravý opak je pravdou. Členové týmu byli delegováni (kromě odborných znalostí), tací, kteří mají pozitivní přístup k vedení sociálního dialogu, jsou schopni pro svého zaměstnavatele vést jednání k dobrým výsledkům, jsou schopni se ztotožnit s cílem zaměstnavatele (loajalita).*

*Úkolem vůdce bylo vést jednání, poskytovat a sdílet informace se svým týmem, vyjadřovat názory, dělat návrhy a „obchodovat“ s ústupky. Úkolem*

---

<sup>32</sup> Věci, které vzbuzují nelibost – špatná mluva, familiérní přístup, obtěžující fráze

*sumarizátorů bylo kladení otázek, aby ověřili porozumění, získávání informací, upoutání pozornosti k „něčemu“, vyjasňování, sumarizování (získání času, aby ostatní mohli přemýšlet, či zavést následnou diskusi jinam). Nevyjadřovali osobní názory a nedělali ústupky. A úkolem pozorovatelů bylo sledování, naslouchání, zaznamenávání a snažení se porozumět motivací druhé strany (co je znepokojuje, jaké jsou jejich priority, zábrany). Snahou je nemluvit a více poslouchat.*

Neexistuje optimální řešení pro složení vyjednávacího týmu, vždy záleží na konkrétní situaci, firemní kultuře, povaze vyjednávání, záměru, typologii protistrany apod. Hrabcová popisuje, že praxe: „nedoporučuje do vyjednávacích týmů zařazovat specializované odborníky (např. špičkové ekonomy), kteří jakákoliv témata vyjednávání převedou na svoje odborné otázky a dokážou je donekonečna rozebírat do nejmenších podrobností a souvislostí. Příliš odborným vyjadřováním brání ostatním se nejen do jednání zapojit, ale dokonce porozumět, o čem se vlastně jedná a všechny ostatní aspekty předmětné problematiky pak zůstávají neřešeny.“<sup>33</sup>

#### *Příklad*

*Do vyjednávacího týmu za stranu odborových partnerů byli nominováni až na jednu výjimku zaměstnanci, kteří se již kolektivního vyjednávání účastnili v letech minulých. Zaměstnavatel se tedy domníval, že vyjednávací tým protistrany resp. všichni jeho členové budou vystupovat jednotně a to v návaznosti na zkušenosti z předchozích kolektivních vyjednávání. V tomto směru se však mylil, a to díky přehnané aktivitě nového člena vyjednávacího týmu, který mimo jiné chyboval v následujících situacích: skákal do řeči jak svému vyjednávacímu týmu, tak protistraně, na žádné jednání nebyl připraven, nepamatoval si, co bylo dojednáno na předchozím kole vyjednávání, byl hrubý, a netaktní. Tímto neodborným přístupem a vysloveným amatérismem kolektivní vyjednávání dramaticky vystupňoval, čímž došlo k ohrožení nejen jeho průběhu, ale i jeho celkového výsledku. Ačkoliv se zaměstnavatel*

---

<sup>33</sup> HRABCOVÁ, D. a kolektiv, *Sociální dialog*, 2008. s. 194

*v prvopočátku domníval, že výše uvedený přístup nového člena vyjednávací protistrany může být taktickou snahou protistranu vyvést z koncentrace a koncepce vyjednávání, ve finále tato hypotéza potvrzena nebyla. Současně i zkušenější členové vyjednávacího týmu za zaměstnance uznali, že toto vystupování celé jednání komplikuje a proto byl na základě jejich vlastního návrhu z vyjednávacího týmu bez náhrady odvolán. Takto popisována situace velmi prakticky ukazuje na potřebu odpovědného složení vyjednávacího týmu z osob, které jednáním v minulosti již prošli nebo na zařazování nových účastníků pouze pod přísným dohledem zkušenějších kolegů, kteří jsou nejenom oprávněni, ale také schopni nevyvážené chování těchto osob usměrnit.*

### **2.1.2. Vlastní koncepce vyjednávání**

Koncepce vyjednávání je připravená členy vyjednávacího týmu na základě zhodnocení, kalkulace důsledků provedení požadovaných změn a politického zájmu. Klíčové je převést všechny předložené požadavky a návrhy do formy „čísel“ a následně konfrontovat s ekonomickými možnostmi podniku. Podnik „dá pouze to, na co si zaměstnanci vydělají“. Současně jsou stanoveny limity, resp. hranice, které jsou v souladu s rozhodnutím a požadavky vedení podniku. Důležité je definování prioritních zájmů jak strany zaměstnavatele, tak získání informací o zájmech protistrany. Neméně důležitým je sběr a vyhodnocení informací o protistraně (toto úzce váže na psychologii, poznání druhé strany, motivy ve vyjednávacím prostoru). Cílem je nalézt optimální variantu dohody, přijatelnou pro všechny strany. K přípravě ve vyjednávání patří zvolení strategie. Důraz je zde kladem na nezaměňování - strategie (prostředky) a cíle (výsledky), protože to vede k neflexibilně (např. „Jet vlakem (strategie) do Prahy (cíl).“ Ze strategií ve vyjednávání lze popsat základní dvě:

- **Kooperační strategie** - spolupracující, snaha o nalezení neoptimálnějšího řešení pro obě strany. Zúčastnění jsou otevření názorům, směřují k dohodě, kompromisu.

- **Konkurenční strategie** - typickým znakem je vyhrocování, soutěžení, konfrontace, konflikty. Každá ze stran prosazuje svá stanoviska bez ohledu na protistranu (tuto strategii často používají odborové organizace).

**Taktiky** jsou důležitou součástí vyjednávacího procesu. Mezi nejčastější patří:

- „jít vlastní cestou“ - užívá se v případech, když víme, kam se chceme ve vyjednávání dostat. Cílem je přesvědčit protistranu, že máme pravdu, převezmeme iniciativu, vyvíjíme nátlak.
- „následujeme“ - nasloucháme druhé straně a snažíme se přijít na to, co je jejím záměrem. Názory protistrany rozvíjíme, někdy s názory nesouhlasíme (výhodou je, že takto protistranu přimějeme ke spolupráci).

Vyjednávání taktiky budou popsány více v oddílu 2.2.3. ve vlastním procesu vyjednávání.

#### *Příklad*

*Vedoucí vyjednávacího týmu svolal vyjednávací tým a dbal pečlivé přípravy. Připravil se na vyjednávání, ne však na pouhou obranu. Strukturoval svoji přípravu do klíčových oblastí: a) stanovil cíle – co by jednáním získal, sestavil seznam bodů a ke každému z nich připsal realistická očekávání jako svůj cíl. Z následujících bodů zvážil co je nejdůležitější než ostatní; b) sepsal seznam přání - poté co tým stanovil cíle, vytvořil seznam přání, tj. vše, co by bylo v ideálním případě, kdybychom začínali úplně od začátku; c) cíle protistrany - sestavení cílů protistrany (schopnost vcítit se – určit jejich cíle, co musí, seznam jejich priorit, jejich přání). V průběhu přípravy a celého vyjednávání kladl vedoucí týmu apel na neustálé opakování stanoveného cíle podniku ( v průběhu vyjednávání se může měnit).*

### **2.1.3. Jednací řád, volba místa setkávání**

Při zahájení kolektivního vyjednávání se oběma stranami odsouhlasí a podepíše jednací řád. Jeho obsahem je: složení vyjednávacího týmu; organizace jednání - zasilání pozvánek; místa konání vyjednávání; průběh

jednání - začátek a ukončení, čas na přestávku (v případě, že jedna ze stran přeruší jednání např. z důvodu překročení mandátu pro vyjednávání, je povinna důvod přerušení zaznamenat do zápisu a sdělit termín, do kdy bude jednání obnoveno). Strana, která zpochybní návrh strany druhé nebo podá protinávrh, je povinna svůj protinávrh zdůvodnit. Řízením jednání jsou střídavě pověřeni zástupci obou smluvních stran. V průběhu jednání jsou přítomni v jednací místnosti poradci za každou stranu (počet poradců je na dohodě; zohledňuje se „čím více poradců, tím více názorů“). V průběhu jednání nemůže poradce zasahovat do jednání ani se k problematice osobně vyjadřovat, pokud jej strana, která jej ustavila, nevyzve. Z každého jednání je průběžně pořizován zápis, který je podepsán zástupcem za každou smluvní stranu; vždy po projednání jednotlivého bodu je text zápisu odsouhlasen oběma stranami. Zápis je na místě jednání zajišťován stranou zaměstnavatele; pokud o to některý z členů vyjednávacího týmu požádá, zapisovatel zaznamená do zápisu přesnou citaci jeho výroku; zápis je podepsán po ukončení jednání. Jednací řád také upravuje finanční zabezpečení jednání, tedy, kdo hradí náklady spojené s jednáním. Informace o průběhu jednání je vyjádřena zápisem z kolektivního vyjednávání. Po každém jednání může každá ze stran vydat své stanovisko, které je v souladu se zápisem z jednání. Je-li nějaká informace předaná v rámci kolektivního vyjednávání označena jako důvěrná, není druhá strana oprávněna takovou informaci zveřejnit ani ji sdělit třetím osobám, tj. osobám, které nejsou členy vyjednávacího týmu.

Volba místa k vyjednávání je po vzájemné shodě odsouhlasena. Zpravidla se odehrává na neutrální půdě (ani v prostorách podniku, či prostorách odborových organizací). Důvodem je eliminace faktorů mířících k znevýhodnění jedné z účastnických stran, např. z titulu domácího prostředí organizátora. Pro klidnější atmosféru je přijatelnější volba stálého prostředí, ve kterém vyjednávací tým usedá na stejná místa. Ergonomické podmínky (tvar židle, velikost jednacího stolu) ovlivňující osobní pocity účastníků, což může ovlivnit i jednání samotné.

### *Příklad*

*Smluvní strany se dohodly, že kolektivní vyjednávání bude probíhat mimo prostory podniku či sídla odborové organizace z důvodu, aby žádná strana nebyla zvýhodněna. Byla odsouhlasena varianta mimopražského hotelu (vzhledem k počtu účastníků - strana zaměstnavatele 11 osob, strana odborových partnerů 21 osob). Hotel disponoval 2 zasedacími místnostmi. Jedna místnost pro probíhající kolektivní vyjednávání a druhá pro poradce případně pro tzv. „time - out“. V průběhu kolektivního vyjednávání dochází velmi často k situacím, kdy jedna ze stran požaduje čas na vyjasnění si konkrétního návrhu mimo jednací místnost (ekonomické propočty, zvolení jiné strategie, ale dochází i ke konfliktům mezi členy v týmu a je třeba si je „uvnitř“ vydiskutovat). Ale také pro tzv. kuloární jednání - v některých fázích je vhodné vyhlásit přestávku (time out) a umožnit účastníkům, aby se neformálně sešli a hovořili o řešení mezi sebou bez přítomnosti protistrany. V místnosti je efektivní mít k dispozici dataprojektor, flipchart, tiskárnu, které napomáhají účastníkům si vytvořit lepší a názorné představy o předkládaných návrzích. Volba umístění jednacích stolů sehrává neméně důležitou roli. Praxe ukazuje, že nevhodnější je umístění do obdélníkové formy, kdy každá ze stran, sedí vedle sebe. V případě, že se kolektivního vyjednávání účastní zaměstnanci poprvé, je nutné každému účastníkovi vyjednávání vymezit jeho místo k sezení včetně označení jeho jména a funkce, tak aby nemohlo dojít ke zbytečným nedorozuměním.*

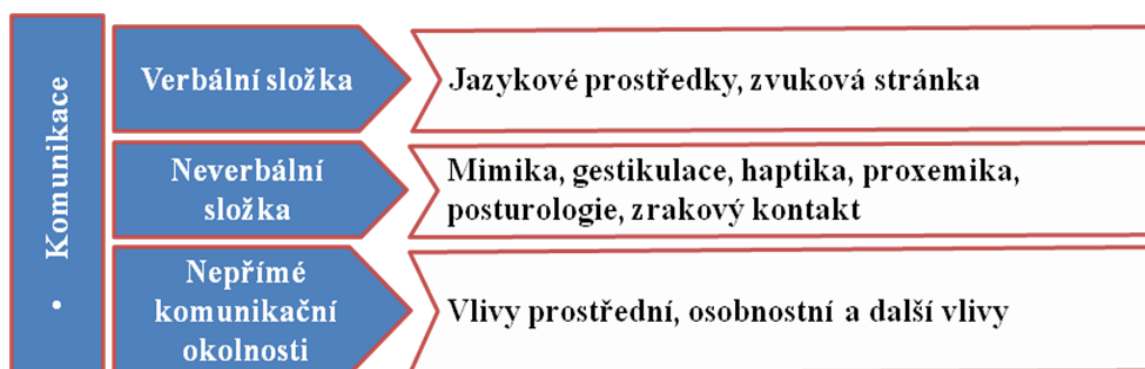
## **2.2. Vyjednávání**

Vyjednávání je „strategická hra“ mezi dvěma či více stranami, z nichž každá se zpočátku snaží nekompromisně zvítězit, nicméně v závěru jsou obě nuceny učinit ústupky a dospět ke společnému akceptovatelnému kompromisu. Kolektivní vyjednávání je v tomto smyslu také „strategickou hrou“ (forma přesvědčovací komunikace), jejichž pravidla jsou tvořena platnou legislativou

jmenovitě zákoníkem práce. Kolektivní vyjednávání se zpravidla uskutečňuje na neutrální půdě s přesným časovým harmonogramem, který zaručuje možnost oběma stranám vyjádřit své požadavky. Ve fázi vyjednávání je snahou vytvořit pozitivní atmosféru a řešit věci nekonfliktně. Komunikace je složitý proces, který spočívá v zakódování určité myšlenky, odeslání nějakým komunikačním kanálem, na straně příjemce pak nutnost dekodování. Při tak složitém procesu vyjednávání hraje důležitou roli každá složka procesu komunikace, které se navzájem ovlivňují.

K základním limitujícím faktorům patří **verbální, neverbální komunikace a nepřímé komunikační okolnosti**.

Obr č.1: Co vše ovlivňuje komunikaci mezi lidmi



### 2.2.1. Verbální a neverbální komunikace

*„Neumí v pravý čas promluvit, kdo neumí v pravý čas mlčet.“*

*Seneca ml.*

Jedním z výše uvedeného limitujícího faktoru je **verbální komunikace**. Tedy komunikace vyjadřovaná pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená, psaná, živá nebo reprodukována. Je ale důležité si uvědomit, že při jakékoliv komunikaci je



význam slov vždy dotvářen neverbálními prostředky a svrchním tónem řeči. Proces „promluvení“ lze podle Vybírala rozdělit do následujících kroků:

- Člověk si pomocí vnitřní řeči uvědomí jádro toho, co zamýšlí promluvit. Už zde vychází ze znalosti kontextu – například z odhadu, co od něj očekává příjemce.
- Zapojí se „formulátor“: dlouhodobá paměť vybere slova ze slovní zásoby, syntaktická pravidla a program artikulace.
- Zpráva je zakódována (gramaticky, fonologicky). V mozku se objevuje „obraz výroku“.
- Začíná fáze artikulace a zároveň je zapnut zpětnovazební okruh: Říkám to, co jsem chtěl říct, dobře - tak, že mi příjemce rozumí? Není třeba něco změnit? <sup>34</sup>

V praxi se nelze vyhnout osobnímu pohledu. Osobní pohled může být v některých případech i natolik limitující, že ačkoliv jsou naplněny veškeré požadavky na vyjednávání, může dojít k problematickému průběhu jednání nebo v dalším případě nedosažení vzájemného konsenzu.

Každá slovní komunikace má svou formální stránku. Pro psychologický rozbor ústní komunikace jsou podstatné:

- **paralingvistické jevy**, doprovázející zvukovou produkci hlásek (ne co, ale jakým způsobem) - tempo mluvy, intenzita řeči, barva, délka, rychlost, tón hlasu, jeho usazení, intonace, pomlky, hlasitost, zvuky při váhání či zaražení se, artikulace atd.<sup>35</sup> Paralingvistika dle Mikuláščíka je: „dotváření detonačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje, nebo zeslabuje, zpochybňuje, nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii, zlobu.“<sup>36</sup>
- **metakomunikace**, která je druhem komunikace, jejímž obsahem a tématem je komunikace sama a která se ve významu sděleného nemusí vždy shodovat s obsahem (např. „mám tě plné zuby“). Používá prostředky, které upřesňují nebo mění někdy i současně

<sup>34</sup> VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, 2009. s. 127

<sup>35</sup> VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, 2009. s. 110

<sup>36</sup> MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003. s. 119

probíhající činnost. Metakomunikace je obecný název pro různé dimenze, kterými lze obohatit řeč. Jako např. tón hlasu, řečový registr (deklamační, formální, informativní, familiární, intimní), styly použití jazyka, odmlky. Rozlišuje se metakomunikace - vnější (slova, mimika) a vnitřní (řeč, pocity, dojmy - sevření žaludku, ale i stav úzkosti). Druhy metakomunikace (označované též jako metakomunikační produkty) lze dále rozlišovat např.: obsahově srovnávací (dotyčný porovnává právě to, co již zná od někoho jiného), hodnotící (hodnotí pouze to, co slyší a zda se řeč líbí), únikové (myšlenkami uniká do jiné reality).

Při verbálním projevu působí několik prvků:

- **Hlasitost verbálního projevu** - intenzita určuje, zda je projev pro poslouchajícího příjemný nebo nepříjemný (ale může napovídat i to tom, jak je řečník zaujat věcí). Tichá řeč je projevem nespěšlosti, stydlivosti. Hlasitá řeč je projevem sebevědomí, vitality, přátelskosti, ale i špatného sebeovládání.
- **Výška tónu řeči, zabarvení** - ostrý tón; dunivý, skuhravý, chraptivý hlas; vše ovlivňuje vnímání (důvěryhodněji působí hlas hlubší)
- **Rychlost projevu** - tempo řeči je vhodné měnit, obsah řeči říkat důrazněji, pomaleji (zejména platí pro důležité informace). Rychlé tempo řeči je charakteristické pro lidi impulzivní, temperamentní, ale i pro lidi nervózní. Pomalé tempo je projevem rozvahy, vyrovnanosti, ale i váhavosti a zpomalenosti v určité činnosti
- **Objem řeči** - množství slov, které člověk v průměru produkuje za určité časové období. Může dojít i k intruzi (skákání do řeči; pokud trvá delší dobu, označuje se jako dueto)
- **Plynulost řeči, pomlky, frázování** - úmyslné pomlky zesilují účinnost projevu, neúmyslné většinou působí rušivě. Pomlky mohou být výzvou, očekáváním, respektováním, požadavkem na zvýšení pozornosti, projevem bezradnosti, rozpaků, nesoustředěnosti nebo i pohrdáním.

- **Barva hlasu a emoční náboj** - intonace; monotónní projev působí chladně, nudně;
- **Kvalita řeči** - sdělení jasné, věcné, srozumitelné (ne rozvláčné, neurčité, nepřesné)
- **Slovní vata** - označuje se zlovyk, který někteří lidé nevědomky používají - např. citoslovce „prostě, jaksi, tedy, že ano“
- **Chyby v řeči** - nesprávná výslovnost, huhlání, přeříkávání, koktání, polykání koncovek.<sup>37</sup>

**Neverbální komunikace** sehrává v kolektivním vyjednávání nezastupitelnou roli. Prostřednictvím této komunikace předáváme protistraně informace, jak vnímáme sami sebe, naše momentální rozpoložení, napětí, stres, emoce a těmito signály rozpoznáváme nejen u sebe, ale i u protistrany:

- Jistotu - přímý oční kontakt s protistranou, zdvižený palec, tělo nakloněné ve směru protějšku
- Pochybnost - poloha prstů a dlaní do „střížky“, ruce složené na prsou, tělo odkloněné ve směru od protějšku,
- Nerozhodnost - střídání polohy hlavy z jedné strany na druhou, uhýbání očima, poposedávání
- Bagatelizace - netrpělivé pokyvování hlavou, rychlé pohyby těla ze strany na stranu
- Nespolehlivost - vrašnění čela, vertikální pohyby obočí, hraní si s předměty na stole

Neverbální signály většinou vysíláme podvědomě a rovněž je přijímáme také podvědomě. Mikuláščík uvádí: „neverbální zpráva může ve vztahu ke zprávě verbální vystupovat v několika možných vztazích:“<sup>38</sup>

- jako opakování a zesílení verbální zprávy - např. vyjednávací tým stanoví navýšení o 2 % a k tomu zvedne dva prsty,
- jako odporování - vědomé či nevědomé; neverbální chování je v rozporu s tím, co sdělující říká - např. vyjednávací tým na otázku,

<sup>37</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003.s .120-123

<sup>38</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003.s.123

zda jsou odborové organizace v souladu, odpoví ano, ale na chování některých z nich je vidět, že to není pravda,

- reagování na verbální zprávu pouze neverbálními signály - na určité informace se reaguje např. zatnutými pěstmi, zvednutým palcem,
- důraz nebo doplnění - verbální projev je doprovázen např. poklepáním na stůl, čímž se posiluje verbální sdělení,
- regulace - neverbální komunikace pomáhá kontrolovat verbální komunikaci (sleduje se oční kontakt, ale i tělesným kontaktem se ověřuje, zda vše probíhá tak, jak se to zdá ve verbální podobě)<sup>39</sup>

Neverbálně komunikujeme:

- **gesty** (gestikulace) - pohyby rukou, hlavy, nohou, které dokreslují verbální sdělení, popřípadě ho i zastupují (z hlediska historie se dá říci, že gesta jsou prvotní a verbalizace se vytvářela později)
- **pohyby v obličeji** (mimika) - pohyby svalů v obličeji (nejvýraznější sdělovač)
- **postoji držení těla** (posturologie) - napětí, uvolnění, náklon, poloha rukou, nohou, hlavy, natočení těla (při dialogu je důležitá vzájemná poloha - určuje vztah k sobě navzájem a k obsahu sdělení)
- **pohyby různých částí těla** (kinezika) - spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gest; každý jedinec má své specifické pohyby např. kousání rtu, procházení po místnosti; je třeba ale brát v úvahu, že ne všechny spontánní pohyby se nedají interpretovat stejně - důležitý je kontext
- **vzdálenosti při komunikaci** (proxemika) - vzdálenost při komunikaci; intimní vzdálenost (do 0,5 metrů; např. manželé), osobní vzdálenost (0,5 - 2 metrů), skupinová vzdálenost (1 - 10 metrů; např. kolektivní vyjednávání), veřejná vzdálenosti (2 - 100 metrů)
- **tělesným kontaktem** (haptikou) - doteky (formální, neformální, přátelské, intimní); doteková pásma - pásmo společenské (ruce, paže); pásmo osobní (paže, ramena, vlasy, obličej), pásmo intimní (neomezené).

---

<sup>39</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003.s.124-5

K rozšíření lze dále uvést: **chronemiku** (způsob jakým vyjadřujeme, užíváme a strukturujeme čas ve vztahu k jiným lidem; člověk komunikuje v časových souvislostech).

Americký klinický psycholog Taibi Kahler propracoval v 70. letech 20.století analýzu gest, postoje těla a výraz obličeje svých pacientů. Tato neverbální chování dále přiřadil k pěti velkým skupinám vnitřních driverů (tzn. poháněčům, příkazům jak má člověk jednat). Tyto poháněče pocházejí z dětství a jsou uloženy v tzv. rodičovském ego-stavu (člověk jej převzal) a mohou stimulovat a současně mohou i stresovat. Následující tabulka uvádí pětici tzv. poháněčů, které se využívají i při kolektivním vyjednáváním.

Tab. 2: Interpretace Taibi Kahlera - přiřazení k pětici driverů

	<b>Bud' perfektní</b>	<b>Dělej svým chováním radost druhým</b>	<b>Jen se snaž! Zkoušej, nevzdávej to !</b>	<b>Bud' silný!</b>	<b>Pospěš si!</b>
<b>Gesta</b>	vypočítávání na prstech / hlazení se brady - gesto velkého myslitele / střížka z prstů	ruce před sebou, dlaněmi vzhůru, pokyvování hlavou	časté zatínání pěstí /příkladání si rukou na oči nebo na uši	chybějící gestika	poklepávání prsty/přešlapování a pohupování nohou/častý pohled na hodinky
<b>Postoj těla</b>	pečlivý a ž přehnaný rovný, vzorový postoj	náklon - vyjadřující "hlad po pochvale"	náklon - vyjadřující připravenosti "vyrazit vpřed"	uzavřený postoj/ruce založené na prsou/ při sezení je kotník jedné nohy téměř na kolenu druhé	neklid, neustálost
<b>Mimika</b>	zvedání očí do výšky (pohledy stranou nebo dolů) - časté dívání se jinam vytváří při řeči dojem hledání správných slov /napětí okolo úst	časté dívání se na druhého s pohybem hlavy vpřed /vrásky na čele / úsměvy - neuvolněné, napjaté	svrašťené čelo a dvě vertikální vrásky nad kořenem nosu /přivřené oči	kamenná tvář	těkání očima

Zdroj: VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, 2009 s. 103

V podkapitole 2.1.2. bylo uvedeno, že odborové organizace používají zejména v konkurenční strategii vyhrocování, soutěžení, konflikty, tzn. emočně reagují. Emoční inteligentní reagování, je takové reagování, které je přiměřené podnětu, adekvátní okolnostem, dává sice průchod vnitřnímu, emocemi rozrušenému kontextu, ale zároveň bere ohled na kontext dané situace. Emočně inteligentní jedinci nezůstávají chladní, emočně nečitelní, citově nudní, nereagují výbušně se ztrátou kontroly. Předpokladem základní vlastnosti je sebeovládání - získání kontroly nad svými vzruchy, city a pudovými hnutími. Guestová a Marshall zdůrazňují, že schopnost sebeovládání jednoho účastníka vzrušené komunikace má dopad na druhého, ještě rozčilenějšího účastníka.<sup>40</sup> Taktéž oblečením, doplňky, dává člověk zprávy nejen o statusu nebo příslušnosti k sociální skupině, ale i o sebevědomí, svých možnostech a moci. Bez ohledu na specifickou situaci, je volba a oblečení znakem, které dávají své protistraně najevo, že si uvědomují významnost situace, že si protistrany váží a mají seriózní přístup k věci. Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním sdělením, je pravděpodobné, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětkrát větší!

### 2.2.2. Nepřímé komunikační dovednosti

Proces komunikace je na obou stranách ovlivněn různými individuálními zkušenostmi, přičemž dochází často k určitým nedorozuměním:

- **Interním** - různé druhy osobních problémů jako nepřipravenost na komunikování, skákání do řeči, neúcta, povýšení, odpor, fyzické nepohodlí (výběr vhodné jednací místnosti, kvalitní osvětlení, ozvučení, prostor), neumění naslouchat, neúcta k lidem, kulturní a obyčejové rozdíly (v případech kolektivního vyjednávání, kdy má podnik více poboček různě geograficky rozmístěných, je nutné sladit tyto rozdíly tak, aby neomezovaly průběh jednání), filtrování (manipulace s informací), emoce (působí na vnímání a myšlení, zkreslují přijetí informace), jazyk

---

<sup>40</sup> MIKULÁŠTÍK.M. *Komunikační dovednosti v praxi*,2003. s. 97

(věk, vzdělání, kultura, slang, žargon). K překonání těchto nedorozumění používáme zpětné vazby (zrekapitulování myšlenek, parafrázování), zjednodušení jazyka (přizpůsobení se úrovni posluchače), držení emocí pod kontrolou (sdělit jak se cítíme, ale nenechat se jimi ovládat), aktivně naslouchat (držení se např. uvedených zásad: nemluví; vytvoř pohodu, aby se mluvčí cítil uvolněně; ukaž, že chceš naslouchat; odstraň to, co odpoutává pozornost; buď empatický (vžij se do kůže druhého); buď trpělivý; kontroluj emoce; nereaguj zlostně na kritiku nebo nesouhlas.

- **Externím** - různé druhy vyrušení (zvonění telefonu uprostřed jednání, kolega), hladina zvuku v místnosti, vizuální rozptýlení (vybavení jednacího sálu, činnosti dalších lidí). Překonáním tohoto nedorozumění je uspořádání prostředí tak, aby zaručovalo klid a odstranění distraktorů.<sup>41</sup>

#### *Příklad*

*Strana zaměstnavatele na kolektivním vyjednávání deklaruje, že návrh odborových organizací v bodě 3.1. (benefity pro zaměstnance), kdy odborové organizace požadují navýšení o 10 mil. Kč je zcela nepřijatelný. Tým zaměstnavatele předkládá ekonomický rozbor tohoto požadavku nejen s ohledem na hospodářské výsledky podniku, ale i s ohledem na celkovou národohospodářskou situaci. (v době „ekonomické krize“ není možné navyšovat benefity, ale úspěšným výsledkem je i jejich zachování v jejich stávající výši). Strana odborů toto vysvětlení neakceptuje a argumentuje, že za poslední 3 roky nedošlo k jejich navýšení. Strana zaměstnavatele vyslovuje nesouhlas a zachovává jednoznačné stanovisko. Člen vyjednávacího týmu za stranu odborů reaguje na tuto situaci neadekvátně. Vystupuje a pronáší velmi emotivní projev, ze kterého je patrné, že není jeho taktikou, ale spíše projevem nezvládnutí situace. V gradaci jeho monologu strhává pozornost dalšího člena jeho vyjednávacího týmu, který začne přehnaně gestikulovat, zvyšuje tón hlasu, mění polohy těla, uhýbá očima, výrazně mění barvu v obličeji, dělá dlouhé*

---

<sup>41</sup> Distraktor – necílový podnět ztěžující vyhledávání; znemožňuje nesprávné vyhledávání

*pomlky (důvodem je i jeho zvonící mobilní telefon, který tímto znemožňuje pozornost dokončit větu a protistrana v daný okamžik neví, zda odpovídá na otázku v telefonu či pokračuje ve vyjednávání), projev postrádá smysl a váhou oblečení (flanelová košile, otrhané džíny) ukazuje jeho podcenění přípravy ke kolektivnímu vyjednávání.*

*Příklad uvedl, že v průběhu projevu zazvonil mobilní telefon. Tím byl projev přerušen a přítomní sledovali další reakci. Jednající přijal hovor a v ten okamžik aktéři kolektivního vyjednávání nevěděli, zda odpovídá do telefonu nebo odpovídá na otázky.*

V uvedeném příkladu byla popsána jak verbální, tak i neverbální komunikace a součástí byl uveden další příklad. Emocionální výstup měl podobu tzv. **neurovegetativní reakce** - člověk nějakým způsobem reaguje na podněty, které na něj působí. Mikuláščík uvádí, že chování jsou doprovázena fyziologickými změnami (např. zvýšením nebo snížením krevního tlaku, změnou tepové frekvence, změnami hloubky a frekvence dýchání, atd.), které jen stěží můžeme ovládat vlastní vůlí.<sup>42</sup> U některých lidí jsou zřetelně rozpoznatelné v podobě zčervenání, zblednutí, třesu rukou, pocení.

### **2.2.3. Vyjednávací dovednosti, taktiky**

Ke zvolení neoptimálnější taktiky při vyjednávání, která jsou níže uvedena, je prvotní rekapitulace základních bodů před vyjednáváním - stanovení priorit, znalost motivů a priorit protistrany, připravení si drobných ústupků, jasně vyjadřovat svá stanoviska, v případě krize jednání přerušit, v případě získávání dohody nepřerušovat. Efektivně vyjednávat se začíná v okamžiku, kdy je znám předmět vyjednávání (pokud nejsou známy všechny skutečnosti, lze pouze jednat). Vlastní fáze vyjednávání zahrnuje kromě vyjednávacích dovedností (tradiční a netradiční) i vyjednávací styly, které lze uplatnit.

---

<sup>42</sup> MIKULÁŠTÍK.M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2003. s.131



***K tradičním vyjednávacím dovednostem*** patří:

- Používání otevřených otázek - nelze odpovědět ano či ne, jsou výhodné pro získávání informací od druhé strany, druhá strana naopak může tyto otázky chápat jako své ohrožení.
- Parafrázování - přeformulování tohoto, co řekla druhá strana vlastními slovy. Projevuje se tím zájem o protistranu, ověří se, zda jsme dobře porozuměli, získáme čas na odpověď. Nevýhodou je zpomalení vyjednávání.
- Občasné shrnutí - slouží ke sledování pokroku v kolektivním vyjednávání. Shrnutím se dosáhne i držení se klíčových bodů programu (potvrzení výsledků a záměrů vyjednávání, co je dohodnuto k tomu se nevracet).

Naopak ***netradiční vyjednávací dovednosti***:

- Nedorozumění - jde o záměrné či neúmyslné nepochopení druhé strany vyjádřené chybnou formulací, otázkou nebo shrnutím. Protistranu tím přinutíme objasnit svůj postoj a přidat nové formulace.
- Nečekaný tah - nečekaná reakce, která nesouvisí s tím, o čem se jedná. Cílem je vzbudit překvapení, které lze využít ve svůj prospěch.
- Zahlčení - cílem je zahltit protistranu otázkami a informacemi a vyvíjet tlak. Protistrana musí vynaložit čas na rozhodování, jak se získanými informacemi naložit.<sup>43</sup>

Netradiční vyjednávací dovedností je i zesměšňování druhé strany. Obvykle při použití dochází k odchodu od jednacího stolu.

Mezi ***základní taktiky*** k dosažení úspěchu při vyjednávání dle Hrabcové patří:

- Přesvědčit všechny participující osoby, že nejlepší je společně hledat řešení,
- Pokusit se přimět jednající, aby naslouchali všemu, co účastníci sdělují,
- Vytvořit takové interakční klima, které umožní účastníkům, aby opustili své „původní pozice“ (svá původní stanoviska) a přijali novou variantu, aniž by „ztratili tvář“,
- Nereagovat na momentální podněty (např. invektivy, emoční vzplanutí)

---

<sup>43</sup>ČMKOS, *Sociální dialog v otázkách a odpovědích*, 2010.s. 21-22.

- Nepřipouštět konfrontační atmosféru přinášející tvorbu „barikád a zákopů“,
- Negujícím účastníkovi znesnadnit možnost říci „NE“.
- Nedělat si z protistrany své nepřátele.<sup>44</sup>

Wiliam Ury naproti tomu řadí vyjednávací taktiky do tří základních skupin:

- **Defenzíva (zdržování)** - používá-li protistrana tyto taktiky, nehodlá ze svého postoje ustoupit; snaží se nás přesvědčit, že nemá jinou možnost a jeho názor jediný možný.
- **Útoky** - cílem je zastrašení a celé vyjednávání znepríjemnit, že nakonec podlehneme požadavkům protistrany; časté je vyhrožování tím, co se stane, pokud nebudeme názor protistrany akceptovat.
- **Triky** - cílem je oklamání; manipulace s informacemi, údaji, podávání zkreslených informací.<sup>45</sup>

Jaro Křivohlaví doplňuje strategie o:

- **Statická strategie** - strategie, která je na začátku konfliktního střetnutí pevně stanovena a průběhu se nemění, je stálá.
- **Dynamická strategie** - strategie, která se v průběhu konfliktního střetnutí mění, nezůstává stejná<sup>46</sup>

Pro dosažení změny v chování v průběhu kolektivního vyjednávání Bělohávek doporučuje:

- **Taktiku harmonie v komunikaci** - cílem je dosáhnouti pocitů souznění; pokud je protistrana rozumově založena, snáz přijme fakta a logické argumenty naproti tomu emočně založení vyjednávači kladou větší důraz na respektu svých citů.
- **Taktika převzetí argumentace** - smyslem je přijetí systému uvažování protistrany, tj. naši představu uvedeme do vztahu s jeho způsobem myšlení (energický vyjednávač se nechá přesvědčit ekonomickou efektivností a prakticky dosaženými výsledky).

---

<sup>44</sup> HRABCOVÁ, D. *Sociální dialog*, 2008. s. 140

<sup>45</sup> URY, W. *Jak překonat nesouhlas*, 2004. s. 25-26

<sup>46</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*, 2008. s. 145

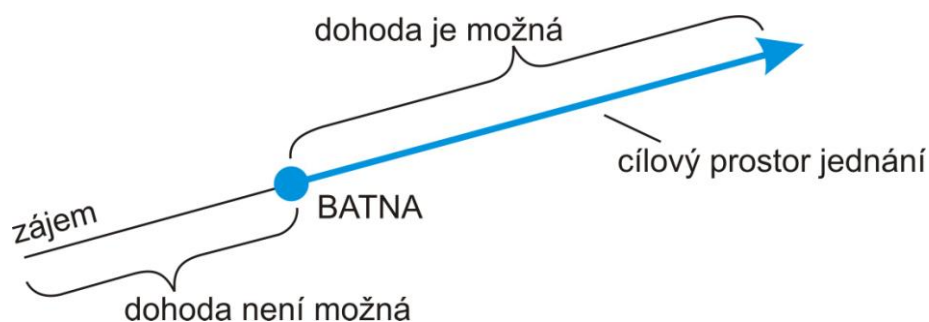
- **Taktika protiargumentu** - oponování názoru protistrany (využít lze techniku „gramofonové desky“ - neustálé opakování svého názoru).<sup>47</sup>

V souvislosti se stanovením si taktiky, je i jedním z úkolem vedoucího vyjednávacího týmu zvolit styl vyjednávání. Je důležité pochopit faktory, které styl vyjednávání ovlivňují jedním nebo druhým směrem. Pochopením a řízením těchto faktorů lze ovlivnit celý styl vyjednávání.

Existují základní **dva styly vyjednávání**:

- **Kooperativní** (win-win) - oboustranná kooperace, snaha o spolupráci, tolerance vůči názorům jiných, bez emocí, uplatňují se dobří vyjednávači, založen na důvěře a dlouhodobém vztahu (cílem je sjednat dohodu lepší než je vlastní BATNA)<sup>48</sup>

Obr č.2: Cílový prostor jednání



Zdroj: PLAMÍNEK, J. Konflikty a vyjednávání, 2009. s. 62

- **Konkurenční** (win-loss) - netolerance vůči názorům jiných, plné emocí, podrážděnost, rozhoduje se mezi využitím síly a informace, podezřívavost, většinou u jednorázového vyjednávání.

<sup>47</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, 2010.s.17-18

<sup>48</sup> Wilian Ury: BATNA (best alternative to negotiated agrément - nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě) stanovení batny pomáhá vymezit hranice, kam je možné až zajít, která z možných alternativ je únosná.

Jiří Plamínek rozšiřuje vyjednávací styly o *principiální* (výhra protistrany) - nezabývá se mezilidskými vztahy, jde o racionálně, logiku; rozděluje věci podstatné od méně podstatných; a *virtuální* vyjednávání - není zájem nic řešit nebo se dohodnout (vyjimka pouze ze zákona, ze smlouvy), typické je odbočování od tématu.<sup>49</sup>

K základním nástrojům v kolektivním vyjednávání patří *argumenty* (z lat. „argumentatio“ přeloženo do češtiny „zdůvodňování, dokazování“). Argumentace je pořadí vět sestávajících nejméně z jedné premisy a jednoho záměru a má své principy, podle nichž se argumenty ve vyjednávání řadí:

- Lineárně - řadí se chronologicky, vzniká argumentační řada a tím je snaha o vysvětlování
- Podle obsahu - hledisko z více perspektiv; snaha o dokazování a to dvojnásobem:
  - deduktivní formou - od obecného k jednotlivostem
  - induktivní formou - od jednotlivostí k obecnému<sup>50</sup>

Argumentace musí být podložená, pevná. Ve vyjednávání je to jedna z nejčastějších variant důvodu selhání vyjednávacího procesu (považuje se za hrubý nedostatek podcenění významu přípravy). Bureš a Lopuchovská uvádí: „ ... co vlastně znamená překonávání námitek a jakou roli v tomto procesu argumentace hraje. Tato role je mnohoznačná a jejím sehráním sledujeme určité základní cíle:

- podporujeme svá tvrzení
- přesvědčujeme
- vyvracíme, oslabujeme, zpochybňujeme námitek
- nabízíme pomoc v rozhodování
- vyjasňujeme situaci
- dosahujeme změny názoru
- posilujeme svou pozici<sup>51</sup>

Ovšem základním pilířem je naslouchání a rozumění. Proces naslouchání má dvě varianty - poslouchání a slyšení. Rozumění je výsledkem interpretace.

<sup>49</sup> PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*, 2009, s. 45-47

<sup>50</sup> BUREŠ, I. LOPUCHOVSKÁ, A. V. *Zlatá pravidla vyjednávání*, 2007, s. 103

<sup>51</sup> BUREŠ, I. LOPUCHOVSKÁ, A. V. *Zlatá pravidla vyjednávání*, 2007, s. 103-104

- **Aktivní naslouchání** (zpracování slyšeného) - protistrana reaguje s větším nasazením, větším rozsahem
- **Pasivní naslouchání** - informace, které přijímáme, se ukládají do ultrakrátké paměti. Pokud nejsou upevněny, zpravidla tyto informace mizí. Přesto je možno reagovat např. gesty, zvuky.<sup>52</sup>

### *Příklad*

*V průběhu kolektivního vyjednávání (dlouhodobý proces trvající i několik měsíců) se v přípravných jednáních z každých jednajících stran rozebírá další postup. Zde uvádím, jaké možné postupy možno využít:*

- a) Za návrhem se skrývá potřeba - jestliže druhá strana předložila návrh, nezačínat ihned vyjednávat ale pokusit se zjistit, proč byl tento návrh předložen. Za každým návrhem se skrývá potřeba. Cílem je zjistit a pochopit tuto potřebu.*
- b) Změnit status quo - při vyjednávání dává druhá strana přednost nic neděláním, stávající stav je pro ně ideálním řešením (zájem protistrany je pouze ve fázi argumentace). Cílem je převzít iniciativu tím, že se zformulují návrhy. Pokud se podaří prolomit „status quo“, vyvíjí se na protistranu větší tlak.*
- c) Bud'/a nebo - lidé se často zdráhají předkládat své návrhy, vzniká obava, že jejich návrh bude zamítnut. Pro zamezení této obavy je vhodné používat návrh typu bud'/nebo, tím se máme možnost zeptat na jednu z variant a případně otevřít diskusi.*
- d) Odhalit priority - pokud se odhalí naše priority, vzniká riziko, že protistrana bude ignorovat méně významné návrhy.*
- e) Pokus o uzavření jednání - při vyjednávání je důležité pochopit přesně, jaká je pozice protistrany. K tomu slouží technika pokus o závěr. Formulace věci: „Je to všechno“?*

*Praxe ukazuje, že jednou ze základních taktik je tzv. „něco za něco“. Tato taktika je založena na vzájemné výměně. Vyjednávací tým má ve své přípravné fázi připraven tento manévrovací krok - znamená to tedy, že když*

---

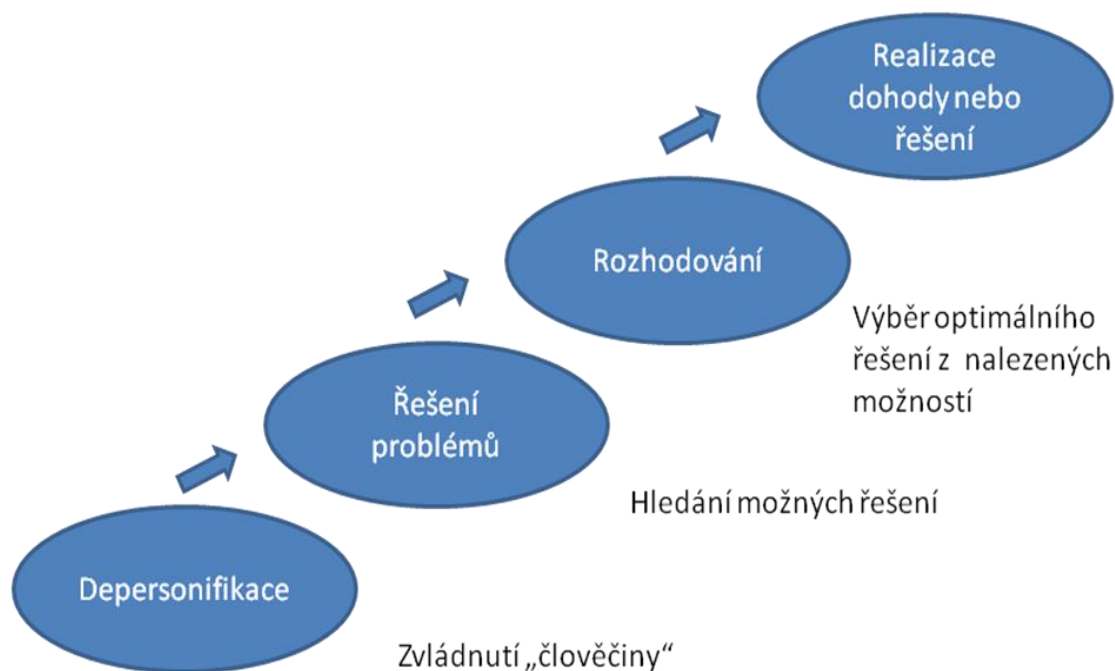
<sup>52</sup> BUREŠ, I. LOPUCHOVSKÁ, A.V. *Zlatá pravidla vyjednávání*, 2007, s.68

*vy nám ustoupíte z vašeho předloženého požadavku o navýšení 2 % u tarifních mezd, zaměstnavatel zvýší o 2 % příspěvek na penzijní připojištění.*

#### 2.2.4. Řešení sporů, konfliktů

V úvodu bylo konstatováno, že sociální dialog je složitý proces komunikace a jak z popsaného vyplývá, jeho nedílnou součástí je řešení sporů, konfliktů. O podstatě vedení konfliktů v procesu vyjednávání bylo popsáno detailně v mé bakalářské práci. Pro tento účel shrnu nejpodstatnější náležitosti. Příčiny vzniků konfliktů existují mnohé. Např. vzájemné nepochopení, nepochopení situace, nedostatek informací, nedostatek znalostí a celková nepřipravenost k nastupujícímu jednání.

Obr č.3: Postup řešení sporu



Zdroj: PLAMÍNEK, J. Konflikty a vyjednávání. 2009. s. 70

Michal Čakrt charakterizuje konflikt jako: „proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů.“<sup>53</sup> Především je nutné si uvědomit, zda je konflikt vnímán a pocíťován zúčastněnými stranami. Obecně se konflikt považuje za nežádoucí stav, který narušuje pohodu mezi partnery. V zásadě lze konflikty rozdělit do dvou hlavních skupin:

- a) **interpersonální konflikty** - konflikty mezi lidmi, mezi skupinami, mezi kolegy v práci; Jaro Křivohlavý rozlišuje konflikty představ - rozpory v představách, konflikty názorů - rozdílnost v hlediscích posuzované věci, konflikty postojů – zabarvení osobním citovým vjemem a konflikty zájmů - motivační síla člověka („kdo z koho“).<sup>54</sup>
- b) **intrapersonální konflikty** - osobní konflikt lidského člověka. Vyskytují si častěji než interpersonální konflikty

---

<sup>53</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, 2000.s.12

<sup>54</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*, 2008.s.22

Tab. 3: Srovnání pěti přístupů ke konfliktu

<b>Přístup</b>	<b>Váš cíl</b>	<b>Váš postoj</b>	<b>Zdůvodnění</b>	<b>Pravděpodobný výsledek</b>
<b>Konfrontace</b>	Prosadit svou	" Já vím, co nej nejlepší a správné. Opovažte se to zpochybnit!"	Je lepší někomu šlápnout na kuří oko než se vzdávat našich velkých cílů.	Máte pocit vítězství a zadostiučinění, avšak druhá strana je poražena a ponížena.
<b>Spolupráce</b>	Vyřešit problém spolu.	"Toto je moje stanovisko, jaké je vaše?" "Jsem odhodlána hledat s vámi optimální řešení." "Co říkají fakta?"	Názory obou stran mají stejnou důležitost (ne však nutně platnost). Je třeba klást stejný důraz na kvalitu řešení i na spravedlivý postup.	Problém se s největší pravděpodobností uspokojivě vyřeší.
<b>Vyhýbání se</b>	Nemít s tím nic společného.	"Jsem neutrální." "Musím si to rozmyslet." "To není moje věc." "Ať se starají jiní!"	Nesouhlas je sám o sobě špatný a nežádoucí, protože vyvolává napětí.	Problémy se zpravidla nevyřeší, což působí dlouhodobou frustraci.
<b>Ústup</b>	Jenom nikoho nenaštvat, nikoho se nedotknout.	"Já tu vlastně nejsem důležitý."	Udržování harmonických vztahů je vůbec nejdůležitější.	Druhá strana vás patrně začne zneužívat.
<b>Kompromis</b>	Rychle nalézt řešení, s nímž bychom mohli žít.	"Skončeme to, abychom se co nejdříve mohli vrátit k práci."	Protahované konflikty odvádějí lidi od práce a zbytečně otravují atmosféru.	Účastníci budou napodmiňováni hledat příště oportunní, přijatelná a účelová, spíše než účinná a trvalá řešení.

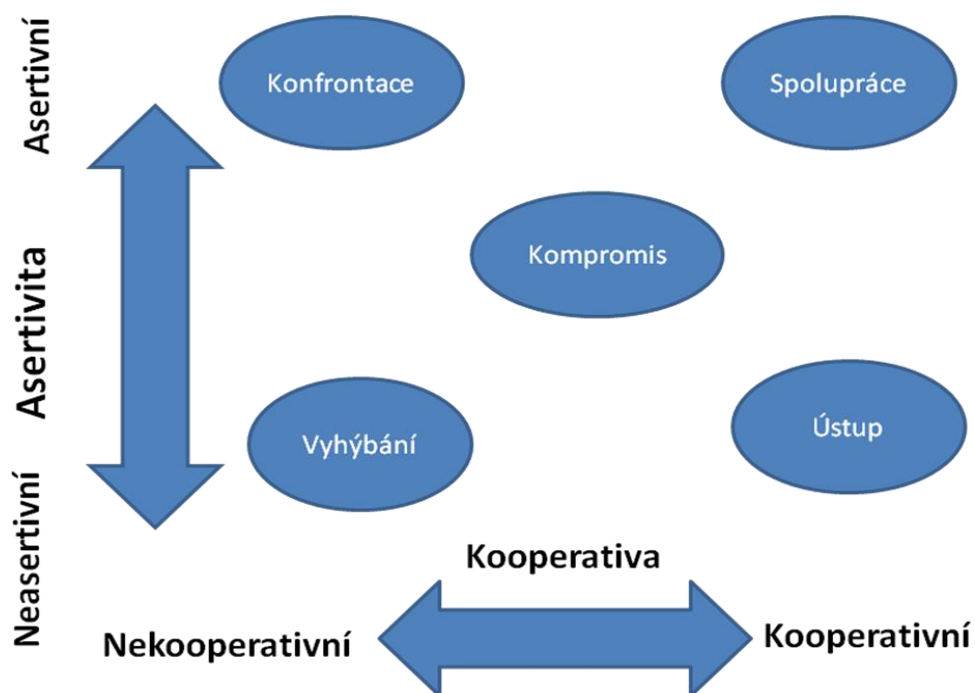
Zdroj: ČAKRT, M *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, 2000. s. 73



Na obrázku je uvedeno **pět základních přístupů zvládnání konfliktů**

- Konfrontací - agresivní, nekooperativní; cílem jsou vlastní zájmy na úkor protistrany
- Kooperací - asertivní snaha prosadit se a být kooperativní, respekt k protistraně
- Vyhýbání se - neasertivní, podceňující vlastní zájem stejně jako zájem druhého, nekooperativní
- Ústup - neasertivní, kooperativní, vstřícný k protistraně, neberoucí ohled na vlastní zájem
- Kompromis - mírně asertivní, kooperativní

Obr.4: Dimenze orientací zvládnání konfliktů



Zdroj: ČAKRT, M *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, 2000. s. 70

V kolektivním vyjednávání se uplatňují i následující **způsoby řešení konfliktů**:

- Vyjednávání a projednávání - ideální způsob řešení konfliktů
- Pasivní způsob - nečinnost, čeká se, až se konflikt vyřeší sám

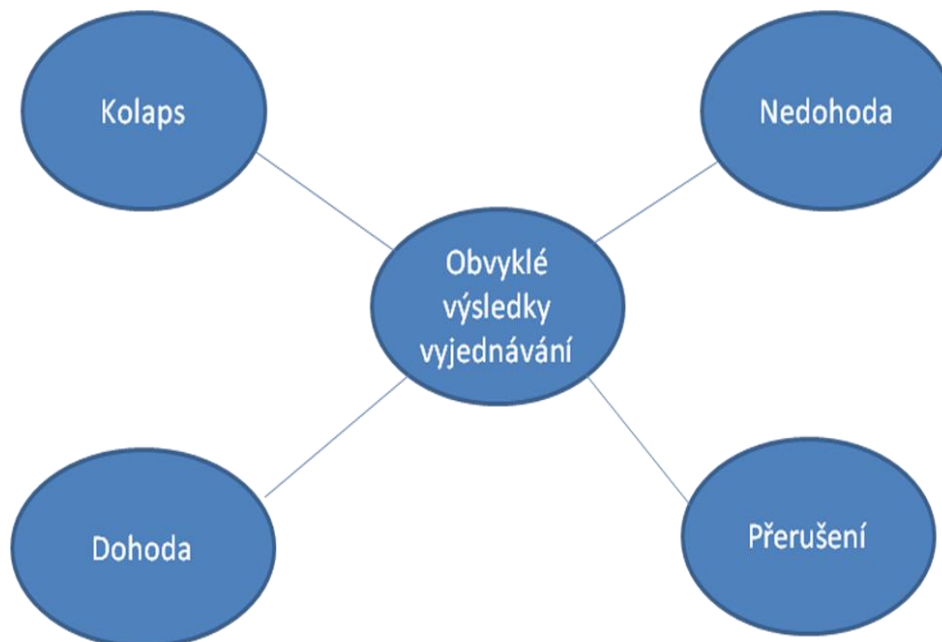
- Delegující způsob - svěřeni konfliktů někomu jinému (soud, expert)
- Mediace a facilitace - zapojení neutrálních odborníků do procesu
- Násilí - extrémní způsob jak fyzický tak psychický (je odmítáno veřejností)

#### *Příklad*

*Kolektivní vyjednávání probíhá, jak již bylo uvedeno se zástupci všech odborových organizací (tzn. s jejich předsedy). V průběhu vyjednávání bylo zaměstnavateli oznámeno, že v regionu středních Čech vznikla další odborová organizace. Zaměstnavateli bylo doručeno oznámení o vzniku tohoto subjektu, se jmény 4 členů, z toho jen 3 zaměstnanci a současně předsedou, který pro podnik nepracuje. Vzhledem ke konkurenčnímu boji a přípravě státního podniku na liberalizaci poštovního trhu zaměstnavatel pojal podezření, že se může jednat o účelově zřízenou organizaci, která se snaží všemi dostupnými prostředky získat od zaměstnavatele informace ku prospěchu konkurence. Ostatní odborové organizace, které již byly v procesu kolektivního vyjednávání, tuto informaci vzali na vědomí a požadovali, aby nově vzniklá organizace nebyla přizvána ke kolektivnímu vyjednávání. Argumentem odborů a přitakáním zaměstnavatele bylo: nekooperace, neadekvátní požadavky vybavení kanceláří, požadavky na mobilní telefony a podíl na FKSP. Povinností zaměstnavatele je jednat se všemi vzniklými odborovými organizacemi, tudíž musel zahájit jednání i s touto. Avšak největší odborová organizace působící v podniku upozornila opět zaměstnavatele, že pokud bude zaměstnavatel s touto odborovou organizací vyjednávat, nebude dále kooperovat. Následně se uskutečnila bilaterální jednání, která si kladla za cíl, přesvědčit pádnými argumenty největší zástupce zaměstnanců ke spolupráci. Zde je důležité zmínit, že mezi odborovými organizacemi panuje velká rivalita. Je proto v praxi časté, že zaměstnanci, kteří jsou odborově organizováni, často přestupují mezi existujícími zástupci zaměstnanců. Můžeme je tedy nazývat „přeběhlíky“. Obecně platí pro tento proces, že čím více odborová organizace nabídne svým členům, tj. zájezdy do lázní, divadel, příspěvky na letní tábory, plesy, koncerty, tím více se k ní budou zaměstnanci hlásit. Zde se ukázalo, že*

*bilaterální přístup, tedy jednání, které vyžaduje velmi důkladnou přípravu a psychickou odolnost se pro zaměstnavatele jevílo jako zdařilé. Bilaterální jednání v tomto případě zahrnovala jednání mezi vyjednávačem za stranu zaměstnavatele a předsedou největší odborové organizace. Na tomto příkladě můžeme demonstrativně vidět nedokonalost neexistující legislativy, kterou se nejenom kolektivní vyjednávání, ale i samotný vznik zástupců zaměstnanců řídí. Příliš jednoduché podmínky pro vznik nových odborových organizací mohou komplikovat nejen samotné kolektivní vyjednávání, ale také jeho veškerou přípravu. V našem případě došlo tedy po vzájemné dohodě zaměstnavatele a největší odborové organizace k připuštění nově vzniklé organizace do procesu kolektivního vyjednávání. Již z prvotní diskuse však vyplynulo, že zájmy a záměry výše uvedeného subjektu nejsou v zastupování svých členů a tedy zaměstnanců, ale naopak, že se tato organizace, které zákon garantuje, přístup k informacím účelově pokouší získat citlivé údaje, zejména ekonomického charakteru v rámci dlouhodobého plánování společnosti. Je evidentní, že informace tohoto druhu mohou být následně využity resp. zneužity v konkurenčním boji mezi subjekty soutěžícími o poštovní trh v České republice. I s touto skutečností by měl v rámci zpětné vazby v čase pracovat zákonodárce a upravit legislativu ve smyslu omezení zneužívání dobré myšlenky zákona nekalým záměrem.*

Obr.5: Obvyklé výsledky vyjednávání



Zdroj: PLAMÍNEK, J *Konflikty a vyjednávání*, 2009. s. 60

Situace, kdy se vyjednávání zarazí na určitém bodě a smluvní strany nejsou schopny konflikt vyřešit, dohodnout se stávají velmi často. Pro tyto případy se nabízí jako možnost:

- **Soudní řízení** - v řadě sporů se nelze nevyhnout konfrontaci; jde o situaci, kdy bylo porušeno právo; autoritativnímu soudnímu rozhodnutí neumožňuje sporným stranám ovlivnit podobu výsledné dohody, ani se podílet na procesu řešení a upravení budoucích vztahů. Tento proces je formální, jasně vymezený. Smluvní strany jsou povinny poskytovat požadovanou součinnost. Žádost se předkládá písemně, musí být vymezen předmět sporu a uveden předchozí postup při jeho řešení a doložen písemný materiál (dokládá se i písemné stanovisko obou smluvních stran).
- **Arbitráž** - rozhodčí řízení; odpůrci pověřují vyřešením svého případu společně zvolenou třetí nezávislou osobu. Arbitr vyslechne každou ze

sporných stran, zváží argumenty a učiní rozhodnutí (pro všechny smluvní strany závazné a vymahatelné). Toto řízení dává stranám větší prostor k vyjádření a přednesení jejich stanovisek.

- **Mediace** – neformální, strukturovaný proces řešení konfliktů. Sporným stranám pomáhá v řešení jejich situace a dosažení výsledné dohody nestranná třetí osoba mediátor (nezávislý, neutrální). Mediátor spor neposuzuje, nerozhoduje, ale podporuje obě strany v hledání společné smírné cesty a vytvoření vzájemné dohody.

Krajním způsobem řešení konfliktů při kolektivním vyjednávání je stávka nebo výluka. **Stávka** - prohra obou stran; riziko pro zaměstnavatele i odborové partnery (přístup k tomuto řešení by měl být s vědomím ekonomických, právních důsledků). Právo na stávku je garantováno Listinou základních práv a svobod jak je uvedeno v kapitole 1.5. Zákon o Kolektivním vyjednávání definuje stávku jako úplné nebo částečné přerušování práce zaměstnanci (solidární stávka - podpora stávkujících).<sup>55</sup> **Výluka** - uváděná jako protipól; částečné nebo úplné zastavení práce zaměstnavatelem. Pokud nedojde k uzavření kolektivní smlouvy ani po řízení před zprostředkovatelem a smluvní strany nepožádají o řešení sporu rozhodce, může se vyhlásit stávka či výluka.

#### *Příklad*

*V průběhu vyjednávání došlo k dalšímu příkladu uvedeného ve výše popsaných teoretických formulacích. V průběhu vyjednávání došlo ke konfliktní situaci v souvislosti s rozdělením fondu kulturních a sociálních potřeb (dále FKSP).<sup>56</sup>*

*V regionu východních Čech působila před zahájením kolektivního vyjednávání jedna odborová organizace, která mohla dle finančního přidělu sama hospodařit s touto částkou. Pro zaměstnance organizovala např. toulky krajem, zájezdy do divadel, zoologických zahrad apod. Z hlediska zaměstnanců bylo*

---

<sup>55</sup> Odborová organizace musí alespoň tři pracovní dny před vyhlášením stávky zaměstnavateli písemně oznámit, kdy bude stávka zahájena, důvody a cíle stávky, počet zaměstnanců, kteří se stávky zúčastní a seznamy pracovišť, které nebudou v den stávky v provozu.

<sup>56</sup> Základní přiděl FKSP (platí pro státní a příspěvkové organizace), kterým je tvořen fond, činí 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a dále na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť.

*toto využití FKSP hodnoceno kladně. Ovšem v jiných regionech nakládají odborové organizace s přidělem FKSP rozdílně (zahraniční zájezdy do lázní, zimní zájezdy na Kaprun, letecký zájezd dětí do Řecka apod.) Podotýkám, že vše je v mezích zákona dle přidělení FKSP. Před zahájením kolektivního vyjednávání byla v regionu východních Čech založena další odborová organizace pod záštitou jiného odborového orgánu. To již vyvolalo značnou míru nejistoty v poměru rozložení FKSP. Pro zaměstnavatele se jevila taktika vyčkávání jako neoptimálnější. Obě odborové organizace jednaly mezi sebou jak si přiděl FKSP rozdělí. Vystala řada konfliktních situací. Odborová organizace působící v regionu již několik let radikálně trvala na svém stanovisku a nepřipouštěla jakoukoliv verbální komunikaci. V apelech nově vzniklé odborové organizace byla pasivní a ani na podnět zaměstnavatele nereagovala. Situace se vyhrotila ostře negativním dopisem adresovaným generálnímu řediteli pod výhružkou možné stávkou. Zaměstnavatel byl do této konfliktní situace vmanipulován největší odborovou organizací, která požadovala v zájmu zachování sociálního smíru tyto dvě odborové organizace navést ke kooperaci.*

### 3. ZÁVĚR VYJEDNÁVÁNÍ

Závěrečná fáze uzavírání vyjednávání bývá nejméně stresující fází pro obě dvě vyjednávací strany. Etapou „uzavření vyjednávání“ vrcholí celý proces kolektivního vyjednávání. Cílem kolektivního vyjednávání je uzavření kolektivní smlouvy, tedy dosažení nejoptimálnější varianty. Kolektivní smlouvu uzavírá zaměstnavatel s odborovou organizací. Formální náležitosti uzavřené kolektivní smlouvy jsou:

- a) platnost a účinnost kolektivní smlouvy (účinnost může být na dobu určitou nebo neurčitou; v případě neurčité musí být uveden nejzazší doba účinnosti),
- b) ujednání o možnostech změn,
- c) počet a označení příloh,
- d) termíny a realizace závazků plynoucích z kolektivní smlouvy (*příklad uvádí, že zaměstnavatel se zavazuje, že bude informovat příslušné odborové orgány zpravidla dva měsíce, nejpozději však jeden měsíc před realizací o racionalizačních nebo organizačních opatřeních. Racionalizačními a organizačními opatřeními se rozumí provádění takových organizačních změn, které mají za následek potenciální ukončení pracovních poměrů zaměstnanců (tj. rušení obsazeného pracovního místa, změna sjednaného druhu práce, změna místa výkonu práce, zkracování dohodnuté (sjednané pracovní doby).*

V závěrečné fázi po ukončení vyjednávání se finalizuje kolektivní smlouva, která je následně jako vrcholný akt podepsána generálním ředitelem a předsedy odborových organizací. Tento akt je považován důležitý z hlediska zachování sociálního smíru. Následně je Kolektivní smlouva přetransformována dle dohodnutých náležitostí do praxe podniku (tzn. zvýšení či snížení mezd, benefitů, odstupné, půjčky, stravenky apod., tedy vše co bylo dojednáno) Z kolektivní smlouvy vyplývá i další povinnosti zaměstnavatele - termíny a plnění závazků z kolektivní smlouvy (předkládání organizačních změn, předkládání přehledu volných pracovních míst apod.).

Podle zákona o kolektivním vyjednávání jsou strany povinné seznámit všechny zaměstnance s obsahem kolektivních smluv. Pro každou kolektivní smlouvu platí, že příslušný odborový orgán je povinen s jejím obsahem seznámit všechny zaměstnance nejpozději do 15 dnů od jejího uzavření (vydávání tiskové formy kolektivní smlouvy, uveřejnění na intranetu).

#### *Příklad*

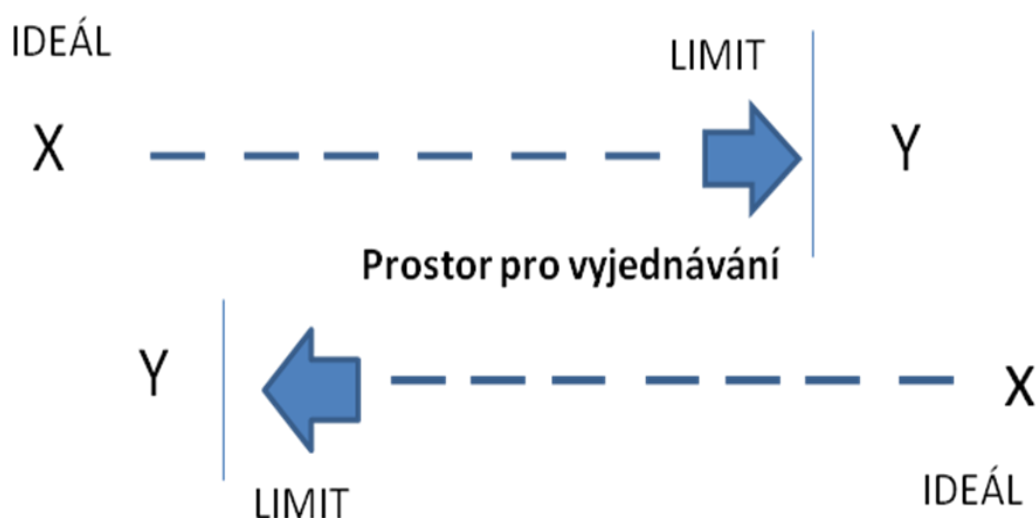
*Kolektivní vyjednávání dospělo do závěrečné fáze. Smluvní strany konstatovaly, že kolektivní vyjednávání je ukončené a podepsaly poslední zápis z kolektivního vyjednávání. Následoval kompletní přepis kolektivní smlouvy zaměstnavatelem (korekce jednotlivých ujednání, obsahové náležitosti, grafika). Informace o ukončení vyjednávání proběhla ze strany vedoucího vyjednávacího týmu za stranu zaměstnavatele statutárnímu orgánu, vedení společnosti a uveřejnění této informace komunikačním kanálem (intranet podnikové noviny). Po finální úpravě kolektivní smlouvy, byl jako společenský akt pozván vyjednávací tým za stranu zaměstnavatele a předsedové odborových organizací k „finálnímu“ podpisu dojednané kolektivní smlouvy. Tímto aktem bylo definitivně kolektivní vyjednávání ukončeno.*



## 4. REKAPITULACE VYJEDNÁVÁNÍ

Po ukončení vyjednávání vyjednávací tým provádí zpětnou vazbu a tím ověřuje, zda bylo dosaženo stanovených cílů (rekapitulace průběhu vyjednávání a stanovených cílů).

Obr. 6: Vyjednávací schéma



X - je ideální případ a zahrnuje všechny možné cíle.

Y - je nejhorší případ, představuje dosažení minima.

Překrývající se prostor je definován jako oblast, v níž mohou jednající strany dosáhnout dohody.

Pozorovatelé zpravidla hodnotí podle zaznamenaných údajů formální a neformální obsah vyjednávání. V případech, že došlo k situacím, které byly způsobeny např. nepřipraveností, přijmou se pro nadcházející vyjednávání taková opatření, aby se již v budoucnu neopakovali. Nekvalitní připravenost vede vyjednávací tým k nesplnění svých stanovených úkolů. Při vyhodnocení kolektivního vyjednávání vedoucí týmu hodnotí následující oblasti:

- a) sledování v průběhu vyjednávání, zda se postupuje správně a zda se situace vyvíjí pozitivně (možno změnit cíle, strategii, taktiku)

- b) vyhodnocení efektivnosti
- c) definování oblasti pro zlepšení
- d) shrnování výsledků
- e) porovnání výsledků s původními návrhy
- f) zhodnocení práce, vystupování vyjednávací skupiny (možnost porovnání i s lety předchozími)

Vedoucí vyjednávacího týmu se zodpovídá svému nadřízenému (např. statutárnímu orgánu), který mu udělil mandát pro kolektivní vyjednávání. Z taktického hlediska je doporučováno prezentovat výsledky nejen svého vyjednávacího týmu, ale i úspěchy strany odborových partnerů.

#### *Příklad*

*Tento proces bývá velmi často opomíjen, pod vlivem „kladných či záporných“ emocí z ukončeného kolektivního vyjednávání. Člen vyjednávacího týmu svolal jednání, na kterém sám zhodnotil nejen výsledky kolektivního vyjednávání, ale i hodnotil svůj tým. Každý z týmu měl daný úkol (pozorovatel, kompletovač apod.) a zde prezentoval svůj pohled, postřehy, pocity a i náměty pro další vyjednávání. Velká část byla věnována charakteristice osob vyjednávacího týmu za stranu odborových partnerů.*

## ZÁVĚR

Z pohledu využitelnosti teorie lze říci, že v procesu kolektivního vyjednávání, který byl zde popsán, jako jedna z možných forem sociálního dialogu se teoretické předpoklady v praxi uplatňují a to i přesto, že tato diplomová práce popisuje nepatrný výčet činností v rámci kolektivního vyjednávání. Podle mého názoru v rámci tohoto jednání jsou nástroje psychologické, které dávají prostor pro uplatnění lidského přístupu to nejenom ve smyslu shovívavosti, ale i nátlaku. Vzhledem k tomu, že kolektivní vyjednávání se děje na úrovni nejenom státních a soukromých zaměstnavatelů a jejich zaměstnanců, napříč různými pracovními obory, existuje mnoho variant jeho využití, jejichž uplatnění vždy záleží na dohodě konkrétní skupiny zaměstnanců a jejich zaměstnavatelů. Tato práce se kromě samotného procesu detailně nezabývala celospolečenským přínosem kolektivního vyjednávání, což bych chtěla rozvinutou alespoň v následujících několika větách. Bohužel obecné vnímání sociálního dialogu potažmo kolektivního vyjednávání je v současné společnosti zakořeněno vzhledem k ještě v nedávné době existujícímu společensko-politickému režimu, velmi negativně až pejorativně. I na základě zpracování této diplomové práce se domnívám, že toto stanovisko ke kolektivnímu vyjednávání je neoprávněné a troufám si tvrdit, že stávající zaměstnanci, zaměstnavatelé, ale i političtí reprezentanti v České republice ještě nepochopili možný přínos tohoto procesu. Pro vrcholové vedení společnosti je přeci více než důležité poznat nejen svou klientelu, tržní prostředí, ve kterém se pohybuje a všechny požadavky a podmínky s tím související, stejně tak je v dnešní době nutné poznat své vnitřní zdroje, resp. produkční sílu každého podnikatelského subjektu, tedy své zaměstnance. V tomto smyslu poznání, vzájemný respekt, akceptace rozumných požadavků a tím i konečná dohoda na formě fungování celé společnosti je předpokladem úspěšného podnikání a uplatnění se v konkurenčním prostředí. Pouze s loajálními zaměstnanci, kteří dokáží spojit svůj pracovní život s vizí podniku, je možné v dnešním globalizovaném a velmi rychle se vyvíjejícím světě uspět. Dalším předpokladem pro úspěšnou kooperaci při kolektivním vyjednáváním

je selekce zaměstnanců ve smyslu jejich pracovního výkonu nejenom na straně zaměstnavatele, co se týká jejich odměňování, ale také na straně odborové organizace ve smyslu jejich zastupování. V neposlední řadě si troufám tvrdit, že sociální dialog ve formě kolektivního vyjednávání není pouze nástrojem zaměstnanců k navyšování mezd, ale současně je nástrojem, který může management podniku velmi efektivně využívat k utváření vnitropodnikových podmínek pro své úspěšné podnikání. Založením odborové organizace tak může být i pro management společnosti, potažmo pro její vlastníky signálem k blíže nespécifikované negativní změně prostředí, která nemusí být na první pohled z pozice vrcholového managementu rozpoznatelná. Současně nutno z praxe zdůraznit, že podmínky vzniku odborové organizace, minimálně tříčlenné a z toho jeden člen nemusí být zaměstnancem konkrétního podniku, dokládá nutnost změn v legislativním rámci pro vznik odborových organizací tak, aby mohly mít skutečně nejen celopodnikový, ale i celospolečenský přínos.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-30011

BUREŠ, I., LOPUCHOVSKÁ, V.A. *Zlatá pravidla vyjednávání.* 2.vyd. Praha: Management Press, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7261-172-0

CASALE, G., KUBÍNKOVÁ, M., RYCHLÝ, L. *Český přínos sociálnímu dialogu.* 1.vyd. Praha: SONDY s.r.o. 2001. 26 s. ISBN 92-2-112918-7

COHEN, H. *Umění vyjednat.* 1.vyd. Praha: Pragma, 1980. 223 s. ISBN 80-7205-613-1

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-816

HÁLA, J. a kolektiv. *Rozvoj sociálního dialogu v ČR,* Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. 2008. 82s.

HEPPNEROVÁ, D. a kolektiv. *Průvodce sociálním dialogem pro zaměstnance.* Učební manuál. 1.vyd. Praha: ČMKOS. 2006. 87. s.

HRDLIČKA, O., *K dějinám odborového hnutí v Čechách, na Moravě a na Slovensku,* Nadace Friedricha Eberta, Praha 1992, 57s.

HRABCOVÁ, D. a kolektiv, *Sociální dialog – vyjednávání v teorii a praxi,* 1.vydání, 2008, 223 s. ISBN 1081-344-2008

KUBÍNOVÁ, M., HEPPNEROVÁ, D., HEJDUKOVÁ, J. *Sociální dialog v praxi zaměstnavatelů a zaměstnanců.* 1.vyd. Praha: Educa Servis. 2007. 156s. ISBN 978-80-903917-0-3

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2.vyd. Praha: Portál, 2008. 189s. ISBN 978-80-7367-407-6

McCORMACK, H. *Jak úspěšně vyjednávat*. Praha: Pragma, 1988. 183 s. ISBN 80-7205-597-6

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2

SMÉKAL, V. *Psychologie osobnosti*. 2.vyd. Brno: Barrister&Principal, 2007. 523 s. ISBN 80-86598-65-9

URY, W. *Jak překonat nesouhlas*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2004. 129 s. ISBN 80-7261-103-8

URY, W. *Síla moc pozitivního nesouhlasu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007. 246 s. ISBN 978-80-7261-163-8

WIEKE, T. *Vyjednávejte chytře*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 111s. ISBN 80-247-1684-4

### **Internetové zdroje**

*Amnesty International* [online]. 2010, [cit. 2012-02-10.]. Dostupné na WWW: <<http://www.amnesty.cz>>.

*Asociace samostatných odborů* [online]. 2012, [cit. 2012-02-12.]. Dostupné na WWW: <<http://www.asocr.cz>>.

*Českomoravská federace odborových svazů* [online]. 2012, [cit. 2012-02-12.]. Dostupné na WWW: <<http://www.cmkos.cz>>.

*Mezinárodní organizace práce* [online]. 1996, [cit. 2012-02-10.]. Dostupné na WWW: <<http://www.ilog.org>>.

*Ministerstvo zahraničních věcí* [online]. Praha: MVČR, 2010, [cit. 2012-02-12.]. Dostupné na WWW: <<http://www.mzv.cz>>.

*Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2012, [cit. 2012-02-10.]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz>>.

*Organizace spojených národů* [online]. Praha: UNIC 2005, [cit. 2012-02-10.]. Dostupné na WWW: <<http://www.osn.cz>>.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Co vše ovlivňuje komunikaci mezi lidmi.....	40
Obrázek 2: Cílový prostor jednání.....	51
Obrázek 3 : Postup řešení sporu.....	54
Obrázek 4: Dimenze orientací zvládnání konfliktů.....	57
Obrázek 5: Obvyklé výsledky vyjednávání.....	60
Obrázek 6: Vyjednávací schéma.....	65

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Belbinova typologie týmových rolí.....	32
Tabulka 2: Interpretace Taibi Kahlera - přiřazení k pěti driverů.....	45
Tabulka 3: Srovnání pěti přístupů ke konfliktu.....	56



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Veronika Vojtová

**Obor:** Sociální a mediální komunikace

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Sociální dialog

**Rok:** 2012

**Počet stran bez příloh:** 60

**Celkový počet stran příloh:** 71

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 13

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 5

**Počet internetových zdrojů:** 7

**Vedoucí práce:** Prof. PhDr. Miloslav Kodým Csc.