

## VEDENJE UČINKOVITIH POGAJALCEV

Pred pogajanjem opravijo raziskave	Uporabljajo humor, kadar je to primerno
Dobro se pripravijo	So kreativni
Zastavijo si prioritete	So strateški in ne spontani
Pozorno poslušajo	So timski igralci
Ukvarjajo se samo s konstruktivnimi argumenti	Skrbijo za dostojanstvo in ugled vseh
Parafrazirajo in postavljajo vprašanja z namenom preverjanja razumevanja in zbiranja informacij	Zavedajo se lastne govornice telesa, vključno z očesnim kontaktom
Spoštujejo zaupnost pri neuradnem pogovoru	Pozorni so na govornico telesa vseh pri mizi
Pojasnujejo in povzemajo	Pozorni so na koli kulturne razlike druge strani
Iščejo skupni jezik	So potrpežljivi in strpni
Ohranjajo odprt um (ostajajo nepristranski)	So vljudni in strateško uporabljajo čustva
Znajo razbrati potrebe druge strani	So sposobni prenašati tišino
Razumejo in sporočajo lastne potrebe	So nepopustljivi, ne pa agresivni
Vizualizirajo medsebojno korist, ne izgubo	Izbirajo organiziran in strukturiran pristop
Izražajo spoštovanje dostojanstva druge strani	So fleksibilni
Izogibajo se razkrivanju slabosti druge strani	Znajo dobro obvladovati lastno jezo in čustva
Komunicirajo logično, jasno in v preprosto	Dobro prenašajo jezo drugih
Komunicirajo s tistimi, ki jih zastopajo, in z drugo stranjo	So vzdržljivi in ne obupajo nad iskanjem skupnega jezika
So primerno oblečeni	So primerno oblečeni

## POGOSTE PREPREKE ZA UČINKOVITO POGAJANJE

Pomanjkanje povratnih informacij	Nejasnost	Prezgodnje zatekanje k moči
Pomanjkanje informacij	Prejudiciranje	Prezgodnje zatekanje k moči
Pomanjkanje zaupanja	Neznanje	Nezmožnost objektivnosti
Pomanjkanje kreativnosti	Subjektivnost	Pomanjkanje časovne natančnosti
Pomanjkanje znanja	Pesimizem	Časovni pritisk
Pomanjkanje izkušenj	Prekinitve	Konfrontacijski dialog
Pomanjkanje podpore višjega vodstva	Agresija	Miselnost zmagati-izgubiti
Pomanjkljiva usposobljenost	Nestrpnost	Zgodovina nasprotovanja
Pomanjkljive spretnosti na področju reševanja problemov	Tekmovalnost	Odločevalci niso za mizo
Pomanjkljiva priprava	Manipulacija	Neravnovesje moči
Nezmožnost poslušati – nezmožnost slišati	Čustva	Sprememba sestave ekipe
Neuspeh pri raziskovanju potreb in interesov	Sočasno govorjenje	Slaba izbira pogajalske ekipe
Neupoštevanje skupnega jezika	Grožnje	Prezgodnji mandat
Nasprotujoči si pristopi k pogajanju	Nepoštenost	Stereotipi
Zgodovina nerešenega konfliktnega jezika	Zavzemanje stališč	Nefleksibilni mandati
Visoke zahteve/nizke ponudbe	Spreminjanje teme	Nefleksibilnost
Sedežni red, ki krepi nasprotovanja	Politične agende	Odpor proti spremembam
Raznosmerne vrednote	Skrite agende	Tradicionalne pogajalske veščine
Zastopane strani niso pripravljene ratificirati dogovora	Skriti motivi	Nespoštovanje dogovorov
Zapletene rešitve	Premalo pooblastil	Prelomljene obljube
Nepraktični dogovori	Nerealna pričakovanja	Enostranski proces in osnovna pravila

# PRAKTIČNA IZKUŠNJA S PROCESOM POGAJANJA V OKVIRU SOCIALNEGA DIALOGA

## Spoznajte postopek kolektivnih pogajanj za sklenitev kolektivne pogodbe

Pred vami je igra vlog, s pomočjo katere lahko preizkusite svoje pogajalske spretnosti. Najprej se seznanite s sedmimi pravili kakovostnega pogajalskega procesa, z učinkovitim vedenjem pogajalcev ter pogostimi preprekami za uspešno pogajanje. Nato se razdelite v dve skupini in si določite vloge. Ena skupina bo zastopala interese sindikata, druga pa interese delodajalca. Vsaka skupina naj se dobro seznanj s svojimi pogajalskimi izhodišči, izhodišč druge skupine pa naj ne bere. Vsaka skupina naj si vzame nekaj minut časa, da se pripravi na pogajanje. Nato začnite s pogajanjem, ki naj trajajo do 30 minut. Med pogajanjem se ne oddaljajte od zapisanih pogajalskih točk, pogajalskih ciljev in ozadja. Upoštevajte vse nasvete za uspešno pogajanje. Po pretečenem času si vzemite še nekaj minut za samooceno na podlagi predlaganih kriterijev. Med seboj se pogovorite o tem, kako bi lahko še izboljšali svoje pogajalske spretnosti.

**Krepitev zmogljivosti pogajalskih strani za povečanje kakovosti socialnega dialoga je pomembno, da lahko obe pogajalski strani ponudita rešitve, ki izboljšujejo perspektive sektorja, zmanjšujejo tveganja za delodajalce in delojemalce ter so bolj družbeno sprejemljive kot prej.**

## SEDEM PRAVIL KAKOVOSTNEGA POGAJALSKEGA PROCESA

1. Pogajanja med predstavniki delojemalcev in delodajalcev naj potekajo v duhu sodelovanja.
2. V mislih je potrebno imeti skupni končni cilj.
3. Prepoznati je potrebno zmagovalno kombinacijo.
4. Treba je imeti pripravljeno alternativo, če pogajanja ne uspejo.
5. Uporabljati je treba objektivna merila.
6. Pogajanja naj bodo strogo strukturiran proces.
7. Sodelovanje naj se ne konča s podpisom sporazuma.

Več o pogajalskem procesu na:



Ta letak je del zaključnega poročila projekta SUSODCO (www.susodco.eu)



Sofinancira  
Evropska unija

## **Vaša vloga: SINDIKAT**

### **Zastopate sindikat. Pogajali se boste o treh točkah:**

- Izobraževanje vseh novo zaposlenih.
- Večja vključenost določenih skupin zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje (generacije do 30 let in nad 55 let).
- Vseživljenjsko izobraževanje za člane sindikata.
- Vključevanje v izobraževanje in usposabljanje skladno s potrebami delodajalca, spremembami v dejavnosti ter ključnimi izzivi na trgu dela in v sektorju.

### **Cilj pogajanj:**

- Predlagate minimalno 3 dni plačane odsotnosti na leto za namen izobraževanja za generacije do 30 let in nad 55 let in 2 dni plačane odsotnosti za ostale zaposlene.
- Predlagate izobraževanje za novo zaposlene v prvem letu nove zaposlitve v znesku do 500 EUR.
- Predlagate za vsakega zaposlenega, starega do 30 let, pravico do dodatnega izobraževanja v vrednosti do 750 EUR letno.
- Predlagate za vsakega zaposlenega, starejšega od 55 let, da se ga vključi v izobraževanje v vrednosti do 500 EUR na leto.
- Predlagate za člane sindikata, stare od 30 do 55 let, izobraževanje v vrednosti do 500 EUR na leto.

### **Ozadje:**

- Prvo leto zaposlitve so delavci najbolj motivirani za pridobivanje novih znanj in spretnosti.
- Aktivna leta učenja so do 30 let; v tem času naj delodajalec spodbuja izobraževanje in usposabljanje.
- Starejši delavci skrbijo, da svoje znanje in kompetence, ki so jih pridobili s šolanjem in delom, nadgradijo z novimi sodobnimi znanji.
- Pri izobraževanju ne gre le za interese delodajalca temveč tudi interese širše družbe ter politike Evropske unije. Pomembno je tudi kolektivno uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja (17 Sustainable Development Goals).
- Namenska plačana odsotnost z dela se naj usmerja v ciljno namenjen čas za izobraževanje in usposabljanje.

***Spoštujte dobro pogajalsko vedenje in se izogibajte preprekam za učinkovito pogajanje!***

### **(Samo)ocena na podlagi naslednjih ciljev:**

- Sodelovanje z delodajalcem.
- Sledenje potrebam delodajalca kot podjetja v določeni dejavnosti.
- Sledenje dogovoru o časovnem in stroškovnem vidiku zahtev pogajanj.
- Uspeh v pogajanjih je dosežen že z delnim sporazumom predlaganih zahtev s strani sindikata.
- Dosežena vključitev zaposlenih v proces vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja.
- Upoštevanje pravil uspešnega pogajalskega procesa.

## **Vaša vloga: DELODAJALEC**

### **Zastopate podjetje. Pogajali se boste o naslednjih točkah:**

- Ustreznost zahtevanih izkušenj in kompetenc zaposlenega že pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi.
- Vzgajanje in spodbujanje podjetniške kulture izobraževanja zaposlenih (v lastni režiji) na vseh delovnih mestih in za vse starostne skupine.
- Spodbujanje inovacij in predlogov za izboljšanje in optimizacijo delovnih procesov.
- Dvig izobrazbene strukture in ustreznih kompetenc vseh zaposlenih (začetno, nadaljevalno in tudi neformalno).

### **Cilj pogajanj:**

- Želite, da je usmerjanje izobraževanja in usposabljanja usklajeno izključno s trenutnimi potrebami delodajalca in njegovo dejavnostjo.
- Predlagate, da se zneski izobraževanja za dogovorjene kategorije zaposlenih določajo skladno z letnim planom (in bilanco podjetja v preteklem letu) in so usklajeni s kadrovskim planom.
- Predlagate, da se z delavcem pred vključitvijo v izobraževanje sklene pogodba, ki predvidi, da v primeru nedoseganja rezultatov na področju, za katerega se je izobraževal, delavec sredstva za izobraževanje povrne. Sredstva se dodelijo drugemu zainteresiranemu delavcu.
- Predlagate, da starejši delavci nad 55 let, ki jih vključite v izobraževanje, pristanejo na mentorstvo mladim ter jim predajajo spretnosti in znanje, ki so jih pridobili z delom v podjetju.
- Predlagate nagrajevanje izobraževanja v lastni režiji izven delovnega časa.

### **Ozadje:**

- Pomembno vam je ustvarjanje maksimalnih prihodkov v času konjunktore in povečanega povpraševanja in omejevanje stroškov v času poslabšanja poslovanja podjetja.
- Vaš cilj je stabilno poslovanje in ustvarjanje profita.
- Pomembna vam je uravnovešenost med izdatki za izobraževanje in doseženo koristjo za podjetje.
- Menite, da se morajo izdatki za izobraževanje ustrezno znižati, kadar morajo biti sredstva primarno namenjena za druge namene.
- Strinjate se z vseživljenjskim poklicnim izobraževanjem in usposabljanjem, vendar za vse zaposlene, ne le za člane sindikata.

***Spoštujte dobro pogajalsko vedenje in se izogibajte preprekam za učinkovito pogajanje!***

### **(Samo)ocena na podlagi naslednjih ciljev:**

- Sodelovanje s sindikatom kot predstavnikom zaposlenih.
- Upoštevanje sindikalnih predlogov kot koristnih za delodajalca.
- Pozitivna odzivnost na predloge.
- Ustvarjanje pozitivne delovne klime v delovnem okolju in poslušnost za potrebe zaposlenih.
- Upoštevanje pravil uspešnega pogajalskega procesa.