

Jak se připravit na kolektivní vyjednávání 2026

(praktický průvodce pro personalisty a vyjednavče)

Milé kolegyně, milí kolegové,

Říjen je měsíc, kdy někde už je kolektivní vyjednávání v plném proudu, ale v některých firmách se teprve začíná. Ať už je to u vás tak či onak, je dobré si připomenout pár pravidel a rad.

Kolektivní vyjednávání není jen o číslech a procentech. Je to proces, který dokáže z firmy udělat stabilní a důvěryhodné místo pro zaměstnance, kde chtějí trávit čas, kde je práce baví a cítí se spokojeni – a to je přesně to, co jako personalisté chceme. Nebo naopak může být zdrojem konfliktů. A právě proto je příprava klíčem.

Mám za sebou řadu vyjednávání a mohu potvrdit: vyhrává ten, kdo má promyšlené scénáře, umí naslouchat a občas i odlehčí atmosféru humorem. Připravila jsem pro vás checklist, který se mi osvědčil v praxi – a přidávám i pár postřehů z vlastních zkušeností.

Praktický checklist přípravy

1. Data, čísla, fakta

Bez tvrdých dat se vyjednává těžko. Připravte si:

- predikci inflace a mzdového růstu v oboru,
- vlastní mzdové náklady vs. produktivitu,
- srovnání s konkurencí (benchmark).

💡 Tip: Mějte scénáře „co když“ (3 %, 5 %, 8 %, 10 % navýšení). Díky nim nebudete pod tlakem improvizovat.

2. Vyjednávací tým

Vyjednávání není sólová disciplína. Vždy si nejprve rozdělte role:

- HR drží proces a propojuje čísla s realitou zaměstnanců,
- Finance vysvětlují ekonomické limity,
- Management určuje hranice.

👥 Tip s nadhledem: Někdy funguje i „good cop / bad cop“. Stejně jako v detektivkách – jen bez pout.

3. Mapování očekávání zaměstnanců

Tohle je bod, který se v praxi často podceňuje. Přitom právě tady se dá vyjednávání posunout z paty k dohodě.

Z vlastní praxe: V jedné firmě jsme řešili, jak přiblížit pracovní podmínky realitě trhu. Ve výrobě byla pevná pracovní doba (6:30–14:30). Zaměstnanci ale potřebovali flexibilitu – třeba kvůli školce, sladění rodinného života. Nakonec jsme se s odbory domluvili, že pokud zaměstnanec požádá, může začínat i v 6:00 nebo 5:30. Přizpůsobili jsme směny tak, aby výroba nestála. Výsledek? Spokojenější lidé a vyšší loajalita.

4. Definujte BATNA – plán B

BATNA = „Best Alternative To Negotiated Agreement“. V překladu: záložní plán, když se neshodnete.

- Jak dlouho dokážete fungovat bez dohody?
- Jak to vysvětlíte zaměstnancům?
- Jaké ústupky jsou akceptovatelné?

✚ Díky tomu víte, kde je vaše červená linie.

5. Benefity jako alternativa

Mzdy nejsou vše. Moderní benefity jsou často levnější, ale s větším dopadem.

- flexibilní pracovní doba,
- příspěvky na zdraví,
- home office a work-life balance.

💡 Tip: Benefity lze cílit – nejsou plošné, a proto jsou pro zaměstnance hodnotnější.

6. Komunikace a psychologie vyjednávání

- Transparentnost buduje důvěru.
- Aktivní naslouchání snižuje napětí.
- Jasný, jednoduchý jazyk předchází nedorozumění.

Smích k vyjednávání také patří - z praxe: Na jedno jednání přišli zástupci s nápadem, že když máme „pet-friendly pracoviště v kancelářích“, chtěli by si zaměstnanci brát i do výroby své mazlíčky. Nakonec jsme se všichni zasmáli a dohodli, že kočky, rybičky a psy v hale opravdu ne. I takové situace mohou paradoxně pomoci, krásně odlehčí atmosféru a připomenou, že jsme všichni lidé.

WOW tipy a taktiky pro zkušené

1. Síla mlčení.

Po těžké otázce nebo návrhu prostě mlčte. Ticho je pro druhou stranu nepohodlné, a často ho vyplní ústupkem nebo lepší nabídkou.

2. Framing – jak věci pojmenujete.

Řeknete-li „náklady na mzdy“, vede to k defenzivní debatě. Ale pokud mluvíte o „investici do lidí“, posouváte rozhovor jinam. Slova prostě formují realitu.

3. Předjednání v kuloárech.

Mnoho dohod se nezrodí u hlavního stolu, ale při předběžných rozhovorech s klíčovými aktéry. Pokud máte předjednáno, ušetříte si veřejný konflikt.

3 survival tipy pro začátečníky na jejich první vyjednávání

1. Připravte si minimálně tři argumenty navíc. První dva ti pravděpodobně odbory okamžitě zpochybní.
2. Najděte si spojence v týmu. Vyjednávání je týmový sport, nenech se izolovat.
3. Dýchejte, naslouchejte. Nervozita je normální, ale pamatuj: kdo více mluví, ten častěji ztrácí pozici.

Inspirace z praxe, jak to mají jinde?

- Škoda Auto – dlouhodobá strategie otevřených dat = důvěra a stabilita.
- ČEZ – garance benefitů ve smlouvě transparentní a jasné = méně konfliktů.
- Siemens ČR – práce z domova zapracovaná do KV = spokojenost zaměstnanců.
- Skandinávie – model flexicurity = jistoty pro zaměstnance + flexibilita pro firmy.

Doporučené zdroje

- Harvard Negotiation Project – Getting to Yes
- Roger Fisher & William Ury: Getting to Yes – klasika vyjednávání
- William Ury: Getting Past No – taktiky, když jednání drhne
- Eurofound Database – trendy v kolektivním vyjednávání

Závěr

Kolektivní vyjednávání není boj. Je to dialog. Firmy, které se připraví, mají nejen lepší dohody, ale také větší respekt zaměstnanců a stabilitu do budoucna.

💡 *Tip: Kolektivní vyjednávání není boj, ale dialog. A improvizace patří na divadelní jeviště, ne k vyjednávacímu stolu.*