

BARSERVICE

Prema pametnom pregovaranju u sektoru financijskih usluga u Hrvatskoj

Autori:

Višnja Samardžija i Hrvoje Butković

Institut za razvoj i međunarodne odnose - IRMO

2024



Projekt je financiran od strane Europske unije, projekt br. 101126532

Sadržaj

Sažetak	1
I. Identifikacija sektora i trendovi	1
II. Trenutno stanje kolektivnog pregovaranja	3
III. Izazovi pred kolektivnim pregovaranjem	6
IV. Prema pametnom pregovaranju	8
V. Europske perspektive	10
VI. Zaključak	11
Bibliografija	13
Aneks	14

Sažetak

Ključni ekonomski parametri u sektoru financijskih usluga su stabilni. Ipak, na sektor utječu neki noviji trendovi kao što su niske stope rasta zaposlenosti, povećanje fleksibilnih oblika rada, porast broja visokokvalificiranih stručnjaka, te rast digitalizacije i automatizacije procesa. Tehnološke promjene mijenjaju opis brojnih radnih mjesta no unatoč tome prevladava mišljenje da sektor mora ostati utemeljen na kombinaciji ljudskih resursa i digitalnih usluga. Kolektivno pregovaranje u sektoru financijskih usluga u Hrvatskoj odvija se decentralizirano, na kućnoj razini, dok sektorsko pregovaranje ne postoji. Mehanizmi pregovaranja u novije vrijeme se nisu mijenjali. Snage postojećih mehanizama su fleksibilnost u određivanju uvjeta rada, nastojanja obje pregovaračke strane da se ostvari kvalitetan dijalog, visoko kvalificirano osoblje te stabilan bankarski sustav. Slabost postojećih mehanizama pregovaranja je nedostatak sektorskih standarda. Glavni akteri kolektivnog pregovaranja se u posljednjih deset godina nisu promijenili, kao niti odnos moći i u velikoj mjeri su prisutni suradnički odnosi. Svi značajni akteri sudjeluju u kućnom kolektivnom pregovaranju. Pokrivenost radnika u bankama kućnim KU je oko 80%. U posljednjih deset godina došlo je do više spajanja postojećih banaka a najpoznatije je bilo preuzimanje Splitske od strane OTP banke.

I. Identifikacija sektora i trendovi

Za potrebe ovog izvještaja u sektoru financijskih usluga u Hrvatskoj provedeno je desk istraživanje o kolektivnom pregovaranju. Uz to tijekom druge polovice 2024. provedena su četiri intervjua temeljem upitnika koji se sastojao od otvorenih i zatvorenih pitanja. Intervjui su na sektorskoj razini provedeni sa predstavnikom Sindikata bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske (SBF), te sa predstavnikom Udruge financijskog poslovanja pri Hrvatskoj udruzi poslodavaca (HUP). Na kućnoj razini obavljen je intervju sa predstavnikom sindikata u Raiffeisen banci (RBA) i sa predstavnikom poslodavca u Erste banci.

Sektor financijskih kreditnih institucija je u Hrvatskoj u 2023. obuhvaćao 20 poduzetnika sa 18.196 zaposlenika što ukazuje na blagi trend opadanja u odnosu na 2019. kada je u sektoru bilo 23 poduzetnika koji su zapošljavali 19.314 zaposlenika (HUP, 2024, 123). Nadalje, moguće je prepoznati određene trendove, primjerice da plaće u bankarskom sektoru rastu sporije nego u industriji (Intervju SBF, 2024).

U izvještajima Državnog zavoda za statistiku bankarstvo i osiguranja su objedinjeni, te se teško mogu izdvojiti pojedinačni pokazatelji za bankarstvo. Udio bruto dodane vrijednosti financijskih djelatnosti i osiguranja u 2024. u bruto dodanoj vrijednosti usluga u Hrvatskoj iznosi 6,8% (preliminarni podaci) i bilježi blagi silazni trend sa 7,2% u 2020. Za širi uvid može se spomenuti da je udio bruto dodane vrijednosti usluga u ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti u Hrvatskoj u 2024. godini iznosio 72% (preliminarni podaci), a takav relativno visok udio stabilan je u posljednjih pet godina.¹

Bankarstvo je u Hrvatskoj moderan i dinamičan sektor. Ključni ekonomski parametri su stabilni, ali uz niske stope rasta zaposlenosti, povećanje fleksibilnih oblika rada, promjene u sastavu radne snage s naglaskom na visokokvalificirane stručnjake, rast digitalizacije i automatizacije procesa. Na te trendove utječu vanjski procesi kao što je globalizacija i povećana konkurencija te promjena u potražnji usluga u pravcu „*fintech*“ automatiziranih financijskih usluga (Intervju HUP - Udruga financijskog poslovanja, 2024).

Predstavnici sindikata navode problem odljeva radnika iz banaka te visoke fluktuacije radne snage. Visokokvalificirani zaposlenici teško ostvaruju napredovanja te ostaju na nižim pozicijama kao prekvalificirani (Intervju RBA, 2024). Plaće u sektoru u odnosu na druge sektore rastu sporije što je zabrinjavajuće imajući u vidu da banke značajno zarađuju. Uz to, niže plaćena radna mjesta nisu atraktivna za mlade ljude (Intervju SBF, 2024). Iz perspektive poslodavaca u Erste banci fluktuacija radnika je relativno niska (dobrovoljna oko 3%, a ukupna oko 5%), što ukazuje da je bankarski sektor još uvijek atraktivan. (Intervju Erste banka, 2024). Međutim, sektorski sindikat se s ovom tvrdnjom ne slaže i navode da se ona odnosi samo na Erste banku. Prema njihovim podacima fluktuacija radne snage u bankama značajno je veća (Intervju SBF, 2024). U posljednjih 10 godina bilo je i dosta spajanja banaka. Posljednje veće spajanje je bilo OTP-ova investicija u kupnju Splitske banke (Intervju SBF, 2024).

Globalizacija i automatizacija utječu na strukturu zaposlenika koje banke traže, što rezultira smanjenjem udjela manje složenih poslova, a povećanjem broja djelatnika sa specifičnim znanjima i vještinama. Teži se savjetodavnom modelu gdje se traže ljudi koji imaju kompetencije i razumijevanje bankarskih proizvoda i usluga na višoj razini. Zahvaljujući digitalizaciji i tehnološkim promjenama većina usluga zbog kojih su ljudi ranije išli u banku dostupne su *online* pa se može „*bankariti*“ od 0-24 sata. To mijenja opis radnih mjesta. Unatoč tome prevladava mišljenje kako bankarstvo mora biti kombinacija ljudskog i digitalnog, jer za

¹ Informacija pribavljena iz Državnog zavoda za statistiku na zahtjev (ožujak 2025.).

složenije upite korisnici trebaju i savjetodavnu uslugu (Intervju Erste banka, 2024). Digitalizacija je vrlo skup proces jer zahtijeva jaku tehničku podršku, a radnici u IT sektoru su skupi i sami diktiraju svoje plaće. To je dodatni problem u bankarstvu budući da IT u izvjesnom smislu predstavlja „*kastu za sebe*“ (Intervju SBF, 2024).

II. Trenutno stanje kolektivnog pregovaranja

Kolektivno pregovaranje u sektoru financijskih usluga u Hrvatskoj odvija se **decentralizirano**, na kućnoj razini. Sektorsko pregovaranje ne postoji. Pokušaj kolektivnog pregovaranja na sektorskoj razini se dogodio prije 30-ak godina ali je propao zbog ogromnih razlika u ekonomskoj moći velikih i malih banaka (Intervju SBF, 2024).

U Reiffeisen banci je 2019. sklopljen **kućni kolektivni ugovor** koji se ocjenjuje izuzetno kvalitetnim. To je prvi njihov ugovor takve vrste, nakon kojeg su sklopljena još dva u dvogodišnjoj dinamici. Treći ugovor ima produženu primjenu, a pregovori o četvrtom su u tijeku. Slično je i u drugim bankama. Kućni kolektivni ugovori u ovom sektoru uglavnom nisu javni te su na intranet mreži dostupni samo zaposlenicima dotične banke (Intervju RBA, 2024). Sektorski sindikat sa ovakvom praksom se ne slaže i smatra da bi svi kućni kolektivni ugovori trebali biti javno objavljeni (Intervju SBF, 2024). Erste banka od 2005. ima kućni kolektivni ugovor, a do tada je postojao samo pravilnik o radu kao jednostrani akt poslodavca. Prvi kolektivni ugovor bio je na dvije godine, ali nakon financijske krize 2009. počelo se s godišnjim ciklusom pregovaranja, uz produženu primjenu od tri mjeseca. (Intervju Erste banka, 2024). Iz perspektive sektorskog sindikata KU Erste banke je jako kvalitetan.

Trenutno **u sektoru financijskih usluga nema aktivnih sektorskih kolektivnih pregovora** niti je bilo novijih inicijativa za pregovaranje, pregovara se isključivo na razini pojedinačnih poduzeća. Sektorska udruga poslodavaca ocjenjuje kako bi se sektorskim kolektivnim ugovorom kad bi postojao definirala samo minimalna prava, dok se u pregovorima na kućnoj razini mogu dogovoriti puno bolji uvjeti za radnika kao i za poslodavca (Intervju HUP - Udruga financijskog poslovanja, 2024). Prema mišljenju sektorskog sindikata, sektorsko pregovaranje je u ovoj grani dvosjekli mač jer je razlika u moći među bankama ogromna te je gotovo nemoguće pregovarati o plaći za pojedino radno mjesto (Intervju SBF, 2024). Predstavnik poslodavaca u Erste banci razmišlja na sličan način i smatra da sektorski ugovor nije dobro rješenje jer bi ta razina pregovaranja bila smetnja sindikatima. Teško bi se postigao sporazum na razini svih banaka jer one imaju različite vlasnike,

različite veličine, ambicije i pogled na troškove. To bi bio kompromis koji bi u konačnici rezultirao lošijim uvjetima za zaposlenike (Intervju Erste banka, 2024).

Mehanizmi pregovaranja nisu se mijenjali u novije vrijeme. Snage postojećih mehanizama pregovaranja su prije svega fleksibilnost u određivanju uvjeta rada, jer je kućni kolektivni ugovor lakše prilagoditi trenutnoj situaciji nego zakon. Snage su i nastojanja obje pregovaračke strane da se ostvari kvalitetan dijalog koji omogućuje uspješno poslovanje (Intervju HUP – Udruga financijskog poslovanja i SBF, 2024). Sektorski sindikat kao snagu izdvaja i visoko kvalificirano osoblje koje prati međunarodne trendove u sektoru financijskih usluga te stabilan i dobro kapitaliziran bankarski sustav (Intervju SBF, 2024). Korisnost i učinkovitost ovih mehanizama pokazala je praksa kolektivnog pregovaranja u vrijeme financijske krize (Šeperić, 2015.).

Predstavnik poslodavaca u Erste banci smatra da je slabost postojećeg mehanizama pregovaranja ponekad kratkoročan pristup koji teži iznalaženju rješenja kako bi se smirila situacija. U nekim slučajevima (pregovori o plaćama) zanemaruje se da se rezultat pregovora mora moći poštivati u dobrim, ali i lošim vremenima (Intervju Erste banka, 2024). S ovim se razmišljanjem u sektorskom sindikatu ne slažu navodeći da se kućni kolektivni ugovori u pravilu sklapaju na kratak rok od 1-2 godine, te da ih u slučaju nemogućnosti poštivanja njihovih odredbi poslodavci mogu i jednostrano otkazati (Intervju SBF, 2024). Kao slabost postojećih mehanizama pregovaranja predstavnik sektorske udruge poslodavaca navodi nedostatak sektorskih standarda, što može izazvati probleme s jednakim pravima radnika (Intervju HUP - Udruga financijskog poslovanja, 2024).

Sektorski sindikat navodi da se glavni akteri kolektivnog pregovaranja u posljednjih 10 godina nisu promijenili, kao niti mehanizmi pregovaranja, ali su pozitivne promjene vidljive u broju potpisanih kućnih ugovora. Svi značajni akteri sudjeluju u kućnom kolektivnom pregovaranju (Intervju SBF, 2024).

Sindikat bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske (SBF) je najbrojnija sindikalna udruga zaposlenih u poslovnim bankama i financijskim institucijama u Hrvatskoj. Osnovan je 1990. a pod sadašnjim nazivom djeluje od 1995. To je jedini sektorski sindikat koji okuplja banke kao svoje podružnice. SBF ima 18 podružnica, primjerice Erste banka, RBA i druge. Uz izuzetak Privredne banke Zagreb SBF je u svim drugim bankama jedini reprezentativni akter za pregovore. Prema procjenama sektorskog sindikata u prosjeku su oko 40% radnika u bankama članovi sindikata (Intervju SBF, 2024). Razlike od banke od banke ipak su znatne jer su primjerice u RBA oko 50% zaposlenika članovi sindikata dok je u Erste banci u sindikatu njih oko 25% (Intervju RBA i Erste banka, 2024). Na višoj nacionalnoj

razini SBF je udružen u Nezavisne Hrvatske Sindikate (NHS), jednu od tri reprezentativne sindikalne središnjice. Na međunarodnoj razini sindikat je član udruženja Uni Global Union.

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) jedina je reprezentativna udruga poslodavaca u Hrvatskoj u koju je udruženo oko 50% poslodavaca koji djeluju u privatnom sektoru. U sklopu HUP-a organizirano je 29 granskih udruga među kojima je i udruga financijskog poslovanja (Intervju HUP - Udruga financijskog poslovanja, 2024). **Udruga financijskog poslovanja HUP-a** okuplja tvrtke iz financijskog sektora s ciljem promicanja interesa članica, poticanja poslovanja i unaprijeđenja zakonodavnog okvira relevantnog za financijsko poslovanje te kolektivno pregovaranje i sklapanja kolektivnih ugovora (ibid.).

Prema mišljenju sektorskog sindikata odnos **moći među socijalnim partnerima se ne mijenja** i konstantan je. Tu su u velikoj mjeri prisutni suradnički odnosi. U pregovorima su sindikati striktni, ali razumiju osjetljivost bankarskog sektora. Prema mišljenju sektorskog sindikata (Intervju, SBF, 2024):

- strategije sindikata vezano uz pitanje odnosa moći morale bi se usmjeriti ka povećanju broja članova sindikata, uz zalaganje da zakonodavni okvir podrži razliku između člana i nečlana sindikata što trenutno nije slučaj.

Stopa pokrivenosti radnika kolektivnim ugovorima u Hrvatskoj 2021. godine iznosila je 46,5% što je manje u odnosu na 2014. godinu kada je bila 52,7% (Bagić, 2022, 10). Pokrivenost radnika kolektivnim ugovorima za financijske djelatnosti uključujući i djelatnosti osiguranja u Hrvatskoj je 2021. iznosila 56% što je u odnosu na ostale djelatnosti osrednja pokrivenost (Bagić, 2022, 12). Radi usporedbe 2014. pokrivenost u ovom sektoru iznosila je 54% (Bagić, 2016). U bankarskom sektoru kućnim ugovorom je pokriveno 7 banaka, a kućni kolektivni ugovor sektorski sindikat sklopio je i u Generali osiguranju (Intervju, SBF, 2024). Pokrivenost radnika u bankama kućnim KU je, kako navodi SBF, oko 80%, što je velika pokrivenost. Takvoj pokrivenosti doprinose KU s velikim bankama, kao što je Zagrebačka banka (3500 radnika), Erste banka (2500 radnika) i RBA (nešto manje od 2000). Male banke nemaju zaključene KU, za razliku od velikih. Jedina velika banka u kojoj sektorski sindikat SBF nije dovoljno prisutan je Privredna banka Zagreb ali i tamo su krenuli pregovori. Trend pokrivenosti je u posljednjem desetljeću u porastu dijelom zahvaljujući boljoj organiziranosti sindikata, ali također i zbog snažnih poticaja europske regulative koje prati nacionalna razina (ibid.).

Kolektivni ugovor u RBA banci u sadržajnom smislu određuje tzv. platne razrede koji imaju svoje raspone. Svako radno mjesto u banci mora pripadati nekom platnom razredu. Međutim, nema garancije da će se unutar određenog platnog

razreda nečija plaća kretati prema gore. Kroz KU se ne uređuju obavezna povećanja plaća bilo zbog inflacije ili zbog nekih drugih situacija, što se smatra nepovoljnim (Intervju RBA, 2024). Beneficije za zaposlenike koje se uređuju kolektivnim ugovorom su često nedovoljne. Tako primjerice u RBA u tekućim pregovorima nisu pristali na ponuđene uvjete (benefite) koje je poslodavac nudio, jer nisu bili zadovoljni s reakcijama poslodavca na inflaciju, promjene na tržištu rada i opći trend porasta plaća (ibid.). U sektorskom sindikatu smatraju da su platni razredi unutar kolektivnih ugovora preširoki, pa ako se u sklopu pregovora i pomaknu neki platni razredi sa minimuma to nužno ne znači da će se nešto napraviti za konkretna radna mjesta. Osim toga, događa da su plaće određenog radnog mjesta određene po nepoznatim kriterijima. Napominju da je nekad radno mjesto imalo svoju vrijednost i odražavalo određenu cijenu sata što danas više nije tako. Stoga se oni zalažu za više pregovora o plaćama i na to u sklopu kolektivnih pregovora sada stavljaju fokus (Intervju SBF, 2024).

U pravnom sustavu RH postoji mogućnost proširene primjene kolektivnog ugovora sukladno članku 203 Zakona o radu. Odluku o tome može donijeti ministar nadležan za rad, ukoliko su za to ispunjene sve pretpostavke (Šeperić, 2015). Međutim, u sektoru financijskih usluga nije bilo slučajeva proširene primjene KU niti je postojao javni interes za to.

Treba spomenuti specifičan slučaj preuzimanja banke koji je imao implikacije prihvatanja većine prava iz do tada važećeg kolektivnog ugovora banke koja je bila preuzeta. Naime, godine 2017. OTP banka preuzela je Splitsku banku koja je bila puno veća. Tada je sektorskom sindikatu pošlo za rukom uvjeriti upravu OTP banke da na razini cijelog OTP-a prihvati kolektivni ugovor koji je bio gotovo identičan onome u Splitskoj banci (Intervju SBF, 2024).

III. Izazovi pred kolektivnim pregovaranjem

U identifikaciji izazova pred pregovaranjem, svi sudionici intervjua su jedinstveni u stavu kako je najvažniji izazov ostvarivanje radničkih prava. To smatraju ključnim pitanjem o kojem se razgovara i ono je regulirano s KU. Predstavnici sektorskog sindikata i udruge poslodavaca kao izazov navode digitalizaciju, koja nije dio kolektivnog pregovaranja ali sindikat sudjeluje u raspravama o toj problematici dok poslodavci ocjenjuju kako digitalizacija utječe na strukturu rada (Intervju SBF i HUP - Udruga financijskog poslovanja, 2024). Rodna segregacija nije kao izazov posebno navedena od strane sudionika intervjua. Razlog je činjenica da je bankarstvo „ženski sektor” koji ima 75% žena zaposlenica pa je logično da se u sektoru redovito bave pitanjima jednakosti plaća. Sindikati imaju ozbiljan pristup

praćenju jednakosti plaća muškaraca i žena u nastojanju da se izbjegne rodna segregacija, te podržavaju usvajanje Direktive EU-a koja će regulirati to područje. U važećem KU u RBA banci postoji samo jedan članak koji obvezuje poslodavca po pitanju rodne segregacije, te se očekuje kako će direktiva imati više utjecaja (Intervju SBF i RBA, 2024).

U ocjeni važnosti izazova u sektoru pred kolektivnim pregovaranjem, sektorski sindikat u nekim bankama važnim ocjenjuje neorganiziranost poslodavaca i slabu zainteresiranost poslodavaca za pregovore dok postojanje neprijateljskog stava poslodavaca prema sindikatima ocjenjuju neutralno. Malu važnost pridaju fragmentiranosti sindikata i nedostatnim kapacitetima sindikata za pregovaranje. Nisku prisutnost sindikata te nedostatnu pravnu potporu sektorskom pregovaranju drže potpuno nevažnim (Intervju SBF, 2024). Sektorska udruga poslodavaca niti jedan od ponuđenih izazova nije ocijenila važnim. Malu važnost su pridali postojanju neprijateljskog stava poslodavaca prema sindikatima i slaboj zainteresiranosti poslodavaca za pregovore. Istovremeno potpuno nevažnim drže nisku prisutnost sindikata, fragmentiranost sindikata, nedostatne kapacitete sindikata za pregovaranje, nedostatnu pravnu potporu sektorskom pregovaranju, te neorganiziranost poslodavaca (Intervju HUP – Udruga financijskog poslovanja, 2024).

Spomenutim izazovima je teško pojedinačno pridružiti alate za rješavanje problema. Sindikati smatraju da bi to trebala biti bolja zakonodavna regulativa i veća reprezentativnost sindikata. Predlaže se i zakonsko obvezivanje poslodavaca na pregovaranje (Intervju SBF i RBA, 2024). Sindikat koji djeluje u RBA banci predlaže i zaključivanje sektorskog kolektivnog ugovora koji bi pokrio neka osnovna pitanja i na taj način zaštitio radnike (Intervju RBA, 2024). S druge strane poslodavci predlažu niz alata kao napr. izgradnju međusobnog povjerenja, jačanje organiziranja, podizanje svijesti, edukaciju radnika, kontinuirano učenje svih strana, poticanje dijaloga, promicanje benefita pregovaranja i bolje pravne okvire (Intervju HUP - Udruga financijskog poslovanja i Erste banka, 2024).

Jedan od alata za rješavanje kolektivnog radnog spora je obveza mirenja (medijacija), kao i arbitraža ad hoc, prije štrajka. Postupci mirenja se rijetko provode u praksi. Sektorski sindikat SBF je imao malo medijacija. Zanimljiv je slučaj mirenja u Zagrebačkoj banci koji je kao obveza bio propisan Zakonom o radu, a interna pravila dodatno su bila uređena kroz KU. Kolektivni ugovor je bio dogovoren ali se nije uspjelo riješiti dio godišnjih odmora za jednu kategoriju radnika. Taj problem je eskalirao pa sindikat nije htio potpisati ugovore, te se kroz mirenje pronašlo rješenje (Intervju SBF, 2024). Sektorski sindikat imao je samo nekoliko sudskih sporova oko zaštite sindikalnih povjerenika i nakon što je to

riješeno slične se situacije više nisu ponavljale. Napominju da ulaze samo u spor koji ima određenu težinu, kako se takvi problem ne bi ponavljali (Intervju SBF, 2024).

IV. Prema pametnom pregovaranju

Sudionici intervjua razmotrili su i svi se složili se s tri dimenzije ponuđene definicije pametnog pregovaranja, što uključuje ostvarivanje poboljšanja, ispunjavanje očekivanja i osiguranje visoke stope pokrivenosti kolektivnim ugovorima. Predstavnik poslodavaca u Erste banci navedenu definiciju proširio je stavom da bi pametno pregovaranje u sektoru financijskih usluga trebalo uključiti komponente održivosti. Drugim riječima, ono što je ispregovarano mora biti održivo (Intervju Erste banka, 2024).

Među potencijalnim poboljšanjima koja bi mogla povećati pokrivenost KU kroz pametne pregovore važno je istaknuti ocjenu da je potrebno stvoriti veći stupanj povjerenja među postojećim akterima u čemu se slažu svi sudionici intervjua (ocjena jako važno, odnosno važno). Polovina ispitanika važnim ocjenjuje osiguravanje veće učestalosti pregovaranja. Dvoje od troje ispitanika važnim je ocijenilo potrebu razrade boljeg sadržaja kolektivnih ugovora. Međutim, u sektorskoj udruzi poslodavaca na ovo pitanje nisu odgovorili s obzirom da sektorski ugovor nije sklopljen, a u pregovorima koji se vode na kućnoj razini oni ne sudjeluju. Nitko od ispitanika nije izjavio da bi trebalo stvoriti nove sindikate i udruge poslodavaca.

Vezano uz očekivanja koja bi trebalo ispuniti kroz pametne pregovore, pokazuje se kako svi ispitanici ocjenjuju važnim ili jako važnim ispunjenje sva tri aspekta očekivanja, a to je da pregovaranje uvijek završi sporazumom, da sve uključene strane imaju povjerenje u pregovore i da pregovaranje predstavlja najbolji put za reguliranje uvjeta rada.

Kada je riječ o aktivnostima za povećanje pokrivenosti kolektivnim ugovorima u sektoru financijskih usluga, svi sudionici intervjua složili su se oko dva tipa aktivnosti kojima to treba postići (odgovor je važno ili jako važno). Prva grupa aktivnosti je razvoj ili jačanje kulture pregovaranja u društvu, što treba učiniti kroz podizanje svijesti o prednostima pregovaranja. Druga grupa aktivnosti oko koje se slažu svi ispitanici je vezana uz unaprjeđivanje sadržaja kolektivnih ugovora. Svi ispitanici obuhvaćeni intervjuima smatraju da je važno unaprijediti sadržaj kolektivnih ugovora. Nadalje, većina ispitanika obuhvaćenih intervjuima (3/4) smatra kako treba ojačati spremnost poslodavaca na pregovaranje a isto tako

ojačati organiziranje poslodavaca u udruge, pri čemu samo predstavnik poslodavca u Erste banci ovim aktivnostima pridaje malu važnost.

Konačno, stavovi sudionika intervjua raspršeni su kada je riječ o opsežnijem korištenju i revidiranju postojećih mehanizama proširenja primjene KU i mehanizama arbitraže (od ocjene nevažno do važno).

Sektorski sindikat naglašava kako bi bilo dobro da se temeljna pitanja riješe Zakonom o radu a sva ostala pitanja kolektivnim ugovorom. Dodatno bi trebalo Zakonom o radu urediti razlikovanje člana sindikata od ne člana. To bi, prema njihovom mišljenju, bio način na koji se može potaknuti kolektivno pregovaranje (Intervju SBF, 2024).

Predstavnik sindikata u RBA banci smatra presudnim jačanje svjesnosti poslodavca o važnosti KU i percepcije takvog ugovora među zaposlenicima. Zahvaljujući komunikaciji s radnicima, oni postaju svjesni da postoji dokument koji garantira slobodne dane, dane neplaćenog dopusta, godišnje odmore, otpremnine i nudi rješenje za druga važna pitanja (Intervju RBA, 2024). Put do pametnog pregovaranja je, prema mišljenju sektorske udruge poslodavaca, kroz uključivanje svih dionika, prilagodbu zakonskih okvira i jačanje socijalnog dijaloga. Jačanje socijalnog dijaloga mora se odvijati na sve tri strane te uključivati poslodavce, sindikate i Vladu. Zajednički treba promovirati važnost kolektivnog pregovaranja i dobrobiti koje se kroz kolektivno pregovaranje ostvaruju za poslodavca i radnika. Smatraju da je uloga HUP-a educirati poslodavce, a sindikati trebaju educirati radnike, dok Vlada treba naglašavati važnost kolektivnog pregovaranja u dobroj vjeri (HUP - Udruga financijskog poslovanja).

Sudionici intervjua smatraju kako pristup pametnom pregovaranju ne može biti utemeljen na principu „jedna veličina za sve” nego su nužne sektorske prilagodbe.

Vezano uz odnos između zakonske regulative i kolektivnog pregovaranja, sindikati i poslodavci se slažu s tvrdnjom kako je zakonodavstvo temelj za konkretnije propise vezano uz kolektivne ugovore. Mišljenja su podijeljena kad je riječ o tvrdnji kako je zakonodavstvo previše detaljno te ostavlja malo prostora za pregovore. Predstavnici sektorske udruge poslodavaca u potpunosti su suglasni s ovom tvrdnjom dok se ostali sudionici s njom ne slažu ili su neutralni. Oprečni su stavovi dionika vezano uz tvrdnju da zakonodavstvo potiče više pregovaranja te bi socijalni partneri trebali podržati oba procesa (promjene zakonodavstva i pregovaranje). S ovom se tvrdnjom sektorski sindikat ne slaže dok se predstavnici poslodavaca na sektorskoj i kućnoj razini slažu ili su neutralni. Tvrdnja da pregovaranje treba biti dominantni mehanizam bez opsežnijeg zakonodavstva je izazvala neutralne reakcije kod ispitanika.

V. Europske perspektive

Direktiva (EU) 2022/2401 o primjerenim minimalnim plaćama u Europskoj uniji ima za cilj poboljšati uvjete rada i života u EU uspostavom okvira za primjerenost zakonske minimalne plaće, promicanjem kolektivnog pregovaranja o određivanju plaća te poboljšanjem djelotvornog pristupa radnika pravima na zaštitu minimalne plaće ako je to predviđeno u nacionalnom pravu i/ili u kolektivnim ugovorima.²

Socijalni partneri su informirani o direktivi i svjesni obaveze njezinog implementiranja u hrvatsko zakonodavstvo. Sektorski sindikat smatra da direktiva samo djelomično pomaže u povećanju pokrivenosti kolektivnim ugovorima, ali može pomoći u definiranju standarda (intervju SBF, 2024). Drugi dionici navode da banke i tako imaju propisane minimalne plaće pa se direktiva u tom smislu na njih ne odnosi (Intervju Erste banka i RBA, 2024). Sektorska udruga poslodavaca navodi kako u praksi nitko od poslodavaca neće radniku isplatiti plaću manju od minimalne (Intervju HUP - Udruga financijskog poslovanja, 2024).

Sektorski sindikat naglašava da socijalni partneri na razini EU-a podupiru povećanje pokrivenosti kolektivnim ugovorima aktivnim sudjelovanjem u donošenju EU regulative radi poboljšanja radničkih prava, sudjelovanjem u razmjenama, edukaciji i online aktivnostima. SBF prima informacije o tome od socijalnih partnera na razini EU-a (Intervju SBF, 2024). Predstavnik sindikata u RBA banci smatra da bi Europska radnička vijeća u cilju povećanja pokrivenosti kolektivnim ugovorima trebala više međusobno surađivati kroz razmjenu informacija i ideja (Intervju RBA, 2024). Udruga poslodavaca smatra izuzetno važnim djelovanje asocijacije Business Europe u koju se učlanjuju udruge poslodavaca, uključujući i HUP. Ističu da je to važna niša jer Business Europe može davati prijedloge za direktive i uredbe te na taj način udruge poslodavaca s nacionalne razine mogu neizravno sudjelovati u onome o čemu se pregovara na razini EU-a (Intervju HUP - Udruga financijskog poslovanja, 2024).

Za udruhu poslodavaca razvoj inovativnih komunikacijskih strategija za podršku organiziranju, jačanju i pokrivenosti kolektivnim ugovorima moguć je kroz veću prisutnost na društvenim mrežama i sudjelovanjem u interaktivnim radionicama (ibid.).

Sektorski sindikat smatra pozitivnim da se danas u Hrvatskoj velika pažnja posvećuje kolektivnom pregovaranju i kroz Europski stup socijalnih prava i obveze

² <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2401/oj/eng> Direktiva je usvojena 19.10.2022. Morala se transponirati u nacionalno pravo država članica EU-a do 15. 11. 2024. kada je trebala započeti i njezina primjena.

Vlade koje iz toga proizlaze (Intervju SBF, 2024). Za predstavnika poslodavaca u Erste banci transnacionalna razmjena iskustava u svrhu pametnog pregovaranja je jako korisna, treba ju koristiti kao platformu za učenje, ali ne nužno i za usklađivanje očekivanja jer to nije izvedivo. Razlog su velike razlike u razvijenosti i izazovima pred gospodarstvom među pojedinim zemljama (Intervju Erste banka, 2024).

Kao primjer dobre suradnje s partnerima iz Europe može se navesti konferencija koja je nedavno organizirana s Udruženjem europskih banaka, HUB-om te pripadajućim međunarodnim sindikatom na europskoj razini (Uni Global Union), nakon čega se potpisala zajednička deklaracija o suradnji (Intervju SBF, 2024).

VI. Zaključak

Kolektivno pregovaranje u sektoru financijskih usluga u Hrvatskoj odvija se decentralizirano, na kućnoj razini, dok sektorsko pregovaranje ne postoji. Sektorska udruga poslodavaca ocjenjuje kako bi se sektorskim KU definirala samo minimalna prava, dok se na kućnoj razini može dogovoriti bolje uvjete za radnika i poslodavca.

Mehanizmi pregovaranja se nisu mijenjali u novije vrijeme. Snage postojećih mehanizama su fleksibilnost u određivanju uvjeta rada, nastojanja obje pregovaračke strane za ostvarenje kvalitetnog dijaloga, visoko kvalificirano osoblje te stabilan bankarski sustav. Slabost postojećih mehanizama pregovaranja je nedostatak sektorskih standarda. Poslodavci u Erste banci kao slabost izdvaja slučajeve iznalaženja kratkoročnih rješenja koja dugoročno nisu održiva. Međutim, sindikati se s ovim razmišljanjem ne slažu navodeći da se poslodavci često nedovoljno argumentirano pozivaju na održivost kako ne bi bili morali pristati na veća prava. Glavni akteri kolektivnog pregovaranja se u posljednje vrijeme nisu promijenili, kao niti odnos moći, prisutni su suradnički odnosi. Svi značajni akteri sudjeluju u kućnom kolektivnom pregovaranju. Pokrivenost radnika kućnim KU u bankama je oko 80%. U ocjeni važnosti izazova u sektoru pred kolektivnim pregovaranjem, za sektorski sindikat je na prvom mjestu neorganiziranost i slaba zainteresiranost poslodavaca za kolektivno pregovaranje te ponekad i njihov neprijateljski stav prema sindikatima. Sektorska udruga poslodavaca niti jedan od ponuđenih izazova nije ocijenila važnim. Malu važnost pridali su postojanju neprijateljskog stava poslodavaca prema sindikatima, slaboj zainteresiranosti poslodavaca za pregovore i neorganiziranosti poslodavaca.

Što se tiče ostvarivanja očekivanja pametnim pregovaranjem, zajedničko je mišljenje kako je važno ispuniti sva tri aspekta: završetak pregovaranja sporazumom, povjerenje svih strana uključenih u pregovaranje i sagledavanje pregovaranja kao najboljeg načina za reguliranje uvjeta rada. Sljedeći elementi strategije pametnog pregovaranja u sektoru financijskih usluga mogli bi se sažeti na temelju provedenog istraživanja:

- poboljšanje sadržaja kolektivnih ugovora,
- postizanje većeg stupnja povjerenja među socijalnim partnerima,
- zajedničko promoviranje prednosti pametnog kolektivnog pregovaranja i podizanje svijesti o njegovim koristima za poslodavca i zaposlenika,
- davanje većeg značaja komponenti održivosti u pametnom pregovaranju (izdvojeni stav poslodavaca iz Erste banke).

Bibliografija

Bagić, D. (2022) Kako unaprijediti kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj: Analiza i preporuke. Zagreb: Savez samostalnih sindikata Hrvatske i Friedrich Ebert Stiftung. Listopad 2022.

Bagić, D. (2016) Obilježja kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj: Usporedba javnog sektora i gospodarstva, u Lucija Barjašić Špiler i Igor Radeka (ur.) Utjecaj kolektivnih ugovora na prava radnika u Republici Hrvatskoj. Zagreb: Matica hrvatskih sindikata.

Državni zavod za statistiku (2025) Izvješće dostavljeno na upit.

Intervju Erste & Steiermärkische Bank d.d. 09.09.2024.

Intervju Sindikat bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske (SBF). 10.06.2024.

Intervju Sindikat bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske – Sindikalna podružnica RBA. 18.09.2024.

Intervju Hrvatska udruga poslodavaca – Udruga financijskog poslovanja. 25.09.2024.

Grupa autora (2015) Komparativna analiza sustava kolektivnog pregovaranja i sadržaja kolektivnih ugovora u Austriji, Češkoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Švedskoj. Zagreb: SSSH, HUP, SGH, STUH, ETUC, ETUI.

Hrvatska udruga poslodavaca (2024) HUP Kompas – Bijela knjiga 2025. Zagreb: Hrvatska udruga poslodavaca.

Šeperić, D. (ur.) (2015) Praktični priručnik o kolektivnom pregovaranju. Zagreb: SSSH.

Zakon o radu.NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23

Aneks

Kratice

Hrvatska udruga banaka – HUB

Hrvatska udruga poslodavaca - HUP

Kolektivni ugovor – KU

Nezavisni hrvatski sindikati - NHS

Raiffeisenbank Austria s.s. - RBA

Sindikatski bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske - SBF