IVANA Sigmundović
KOLEKTIVNO PREGOVARANJE NA PRIMJERU ČLANOVA SINDIKATA I UPRAVE HYPO ALPE-ADRIA-BANK D.D.
DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2014.
KOLEKTVNO PREGOVARANJE NA PRIMJERU ČLANOVA SINDIKATA I UPRAVE HYPO ALPE-ADRIA-BANK D.D.
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Poslovno pregovaranje
Mentor: Prof. dr. sc. Heri Bezić
Studentica: Ivana Sigmundović
Studijski smjer: Poduzetništvo
JMBAG: 0081057201

Rijeka, svibanj 2014.
SADRŽAJ

1. UVOD .......................................................................................................................... 1
   1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja ................................................................. 1
   1.2. Radna hipoteza i pomočne hipoteze ................................................................. 1
   1.3. Svrha i ciljevi istraživanja .................................................................................... 2
   1.4. Znanstvene metode .............................................................................................. 3
   1.5. Struktura rada ......................................................................................................... 3

2. TEMELJNE ZNAČAJKE POSLOVNOG PREGOVARANJA ........................................... 5
   2.1. Pojam poslovnog pregovaranja ............................................................................ 5
   2.2. Načela poslovnog pregovaranja .......................................................................... 7
   2.3. Proces poslovnog pregovaranja .......................................................................... 8
   2.4. Strategije i taktike poslovnog pregovaranja ...................................................... 9

3. KOLEKTIVNO PREGOVARANJE ................................................................................. 15
   3.1. Određivanje pojma kolektivnog pregovaranja ...................................................... 15
       3.1.1. Definicija kolektivnog pregovaranja .............................................................. 15
       3.1.2. Ciljevi kolektivnog pregovaranja .................................................................. 17
       3.1.3. Razine kolektivnog pregovaranja .................................................................. 18
       3.1.4. Faze kolektivnog pregovaranja ..................................................................... 19
   3.2. Kolektivno pregovaranje u Republici Hrvatskoj .................................................. 21
       3.2.1. Karakteristike kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj ................. 21
       3.2.2. Zakonodavni okvir kolektivnog pregovaranja .............................................. 22
       3.2.3. Bipartitna i tripartitna suradnja .................................................................... 23
   3.3. Kolektivni ugovor ................................................................................................. 24
       3.3.1. Kolektivni ugovor u Hrvatskom radnom pravu .............................................. 25
       3.3.2. Sadržaj kolektivnog ugovora ....................................................................... 26
3.3.3. Stranke kolektivnog ugovora ................................................................. 27
3.3.4. Sklapanje, trajanje i valjanost kolektivnog ugovora............................... 28
3.3.5. Objava i evidentiranje kolektivnog ugovora ........................................... 29
3.4. Važnost sindikata ...................................................................................... 30
  3.4.1. Pojam i uloga sindikata ......................................................................... 30
  3.4.2. Utemeljenje i registracija sindikata ...................................................... 31
  3.4.3. Tipovi sindikata .................................................................................. 32
  3.4.4. Utvrđivanje reprezentativnosti .............................................................. 33
  3.4.5. Vođenje registra udrug sindikata ......................................................... 35
4. HYPO ALPE-ADRIA-BANK d.d. .................................................................. 38
  4.1. Osnovne informacije i povijesni razvoj Hypo Alpe-Adria-Bank d.d........... 38
  4.2. Analiza eksterne okoline Hypo Alpe-Adria-Bank d.d................................. 43
    4.2.1. Tržišna pozicija Banke ....................................................................... 43
    4.2.1.1. Makroekonomski pokazatelji ......................................................... 43
    4.2.1.2. Inflacija ......................................................................................... 44
    4.2.1.3. Monetarna politika ....................................................................... 45
    4.2.1.4. Zakonodavstvo .......................................................................... 46
    4.2.1.5. Učinci pristupanja Republike Hrvatske u Europskoj uniji .......... 47
  4.2.2. Analiza poslovanja glavnih konkurenata ............................................... 48
  4.3. Analiza interne okoline Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. .................................... 52
    4.3.1. Vizija i misija .................................................................................. 52
    4.3.2. Organizacijska struktura .................................................................. 53
    4.3.3. Financijski pokazatelji .................................................................... 56
  4.4. Djelovanje sindikata u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. ..................................... 58
5. POSTUPAK KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA NA PRIMJERU SINDIKATA I
  UPRAVE HYPO ALPE-ADRIA-BANK d.d. ....................................................... 61
5.1. Pripreme sindikata za pregovore u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. .......................... 61
  5.1.1. Formiranje pregovaračkog tima u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. ................. 62
  5.1.2. Registracija pregovaračkog odbora kod nadležnih tijela ......................... 63
  5.1.3. Pripreme članova tima za pregovaranje .................................................. 64
  5.2. Odvijanje pregovora Sindikata i Uprave u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. .......... 66
  5.3. Analiza razloga neuspjeha kolektivnih pregovora ..................................... 72
6. ZAKLJUČAK ........................................................................................................... 78
LITERATURA ............................................................................................................. 81
POPIS GRAFIKONA .................................................................................................. 85
POPIS ILUSTRACIJA ............................................................................................... 86
POPIS TABLICA ....................................................................................................... 87
PRILOG ...................................................................................................................... 88
1. UVOD

Tijekom povijesti u svijetu rada poznate su borbe radnika za svoja radnička prava. U tu svrhu poduzimaju se brojne industrijske akcije, bojkoti, štrajkovi. Sve su to primjeri prisilnih načina postizanja ciljeva. Suprotno tome, jedan od najvažnijih sredstava za postizanje dogovora između poslodavca i radnika vezanih za zaštitu svojih prava je kolektivno pregovaranje. U vremenima ekonomske krize i sve veće neizvjesnosti na tržištu rada, kolektivno pregovaranje sve više dobiva važnost.

Kolektivno pregovaranje je kontinuirani i ekskluzivni odnos između poslodavca i sindikata u kojem se pregovara o pisanom ugovoru kojim se reguliraju radnička prava. Riječ je o specifičnoj vrsti pregovaranja jer se njime uređuju granične, kolektivni interesi, stoga se ono provodi po vlastitim pravilima, procedurama i zakonima.

1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Problem istraživanja proizlazi iz činjenice da sindikati u Republici Hrvatskoj imaju slabu pregovaračku moć te da u Republici Hrvatskoj djeluje veliki broj sindikata koji nemaju dovoljnu reprezentativnost. Problem predstavlja nepostojanje nacionalnog kolektivnog ugovora te na razini bankarskog sektora.

Iz problema istraživanja proizlazi predmet istraživanja: uočiti važnost kolektivnog pregovaranja kao specifične vrste pregovaranja, utvrditi njegove posebnosti u Hrvatskoj praksi te analizirati razloge neuspjeha kolektivnih pregovora.

Objekt istraživanja ovog rada su karakteristike kolektivnog pregovaranja te sam postupak kolektivnog pregovaranja u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

1.2. Radna hipoteza i pomoćne hipoteze

Na temelju prethodno navedenog problema, predmeta i objekta istraživanja, postavljena je radna hipoteza: Na temelju spoznaja dobivenih tijekom proučavanja teorijskog aspekta kolektivnog pregovaranja i primjera kolektivnih pregovora između članova
sindikata i Uprave Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. moguće je utvrditi razloge neuspjeha kolektivnih pregovora u Republici Hrvatskoj.

Prethodno postavljena hipoteza sadrži i četiri pomoćne hipoteze:
1. P.H.1. Na temelju teorijske analize moguće je steći saznanja o osnovnim značajkama poslovnog pregovaranja
2. P.H.2. Sustavnom analizom prikupljenih informacija o kolektivnom pregovaranju moguće je steći spoznaju o materiji kolektivnog pregovaranja, predmetu pregovora i njezinim sudionicima te praksi kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj
3. P.H.3. Na temelju analize sudionika procesa kolektivnog pregovaranja moguće je dobiti saznanja o poslovnoj situaciji poslodavca relevantnoj za uspjeh kolektivnih pregovora
4. P.H.4. Na temelju slučaja kolektivnog pregovaranja članova sindikata i uprave Banke moguće je analizirati čimbenike neuspjeha

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja je utvrditi karakteristike kolektivnog pregovaranja kao posebne vrste pregovora. Ciljevi istraživanja u ovom radu jesu utvrditi uzroke neuspjeha kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj na temelju teorijskih spoznaja, prikupljenih i analiziranih podataka te na primjeru kolektivnog pregovaranja u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

Istraživanje je usmjereno pronalasku odgovora na slijedeća pitanja:
1. Što je poslovno pregovaranje?
2. Koje su glavne strategije i taktike poslovnog pregovaranja?
3. Koje su osnovne značajke, ciljevi, razine i faze kolektivnog pregovaranja?
4. Koje su osnovne karakteristike kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj?
5. Kakva je uloga sindikata u kolektivnim pregovorima?
6. Koji su uzroci neuspjeha kolektivnih pregovora u Republici Hrvatskoj?
7. Kako otkloniti uzroke i poboljšati rezultate kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj?

1.4. Znanstvene metode

Pri pisanju ovog rada nastojalo se detaljno i pregledno iznjeti informacije do kojih se došlo prilikom proučavanja predmeta istraživanja. Proučena je brojna literatura iz područja pregovaranja, kolektivnog pregovaranja, radnog prava te zakoni i pravilnici koji reguliraju postupak kolektivnog pregovaranja. Također su prikupljeni i analizirani financijski podaci vezani za poslovanje sudionika pregovora. U tu svrhu korištene su slijedeće znanstvene metode: povijesna metoda, metode dedukcije i abdukcije, metoda komparacije, intervju, metoda klasifikacije i metoda studije slučaja.

1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od šest međusobno povezanih cjelina.

Prvi dio rada **Uvod**, definira problem, predmet i objekt istraživanja, radnu i pomoćnu hipotezu, ciljeve i svrhu istraživanja, znanstvene metode i strukturu rada.

Temeljne značajke poslovnog pregovaranja naslov je druge tematske jedinice koja uključuje pojam i načela poslovnog pregovaranja, opisuje proces poslovnog pregovaranja te strategije i taktike koje se najčešće koriste u poslovnom pregovaranju.

Treći dio rada nosi naslov **Kolektivno pregovaranje**. U njemu se kroz četiri cjeline govori o temeljnim značajkama kolektivnog pregovaranja, posebnostima kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj, o značenju, važnosti i sadržaju kolektivnog ugovora, njegovom načinu sklapanja, trajanju i valjanosti te načinu njegova evidentiranja. Posljednji dio poglađva o kolektivnom pregovaranju govori o sindikatima. O njihovoj važnosti u kolektivnim pregovorima, osnovnim tipovima sindikata, njihovoj registraciji i djelovanju.
U četvrtom dijelu rada predstavljeni su sudionici kolektivnog pregovaranja *Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.* i Sindikalna podružnica Sindikata bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske. Opisan je povijesni razvoj Banke, analiza interne i eksterne okoline te djelovanje Sindikalne podružnice u Banci.

U petom dijelu rada s naslovom *Postupak kolektivnog pregovaranja na primjeru Sindikata i Uprave Hypo Alpe-Adria-Bank d.d* opisan je postupak vođenja pregovora te je dana analiza neuspjeha kolektivnih pregovora na prikazanim primjeru te na razini Republike Hrvatske.

Šesti, posljednji dio *Zaključak* predstavlja sintezu rezultata kojima je dokazivana radna hipoteza.
2. TEMELJNE ZNAČAJKE POSLOVNOG PREGOVRAanja

Pregovaranje je kao aktivnost prisutna u svim segmentima ljudskog života. Čovjek kao društveno biće svakodnevno pregovara, a da toga nije ni svjestan, npr. u obiteljskom okruženju, među prijateljima, poslovnim kolegama, profesorima i kolegama na fakultetu, u kupovini. Stoga je moguće zaključiti kako je pregovaranje sastavni dio komunikacije i jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti.

Pregovaranje kao znanstvena disciplina se počelo razvijati tek 60-tih godina 20. stoljeća i to zbog složenosti međuljudske interakcije na kojoj se ono i zasniva, a što je zahtijevalo da se znanja iz mnogih područja psihologije, etike, sociologije i drugih znanosti ujedinjuje kako bi se moglo razumjeti što se tijekom pregovaranja zaista događa u vanjskom i unutarnjem okruženju. U ovom poglavlju biti će ukratko definirani sam pojam poslovnog pregovaranja, njegova načela, opisan proces poslovnog pregovaranja te navedene glavne strategije i taktike poslovnog pregovaranja.

2.1. Pojam poslovnog pregovaranja

U literaturi su prisutne mnoge definicije poslovnog pregovaranja, kako bi se što zornije opisao taj složeni komunikacijski proces. Sama riječ pregovaranje dolazi od latinske riječi negotiatius, što znači “nastaviti poslovanje, poslovati, posao” (Brezak, 2011:153).

Prema tome, pregovaranje je postupak postizanja kompromisa između suprotstavljenih interesa različitih strana s ciljem nastavka poslovanja.

Prema Tudoru (1992:3), pregovaranje je proces koji se koristi kako bi zadovoljile potrebe u situaciji kada netko drugi kontrolira ono što se želi ostvariti. To je skup aktivnosti usmjerenih na cilj koji se želi postići kako bi se zadovoljile potrebe tako da se navede suprotna strana da dragovoljno ustupi ono čime raspolaze na obostrano zadovoljstvo. Proces pregovaranja se zasniva na postavljanju zahtjeva i davanju ustupaka između obično dvije strane: jedne koja nešto želi i druge, koja to ima sve dok se ne postigne sporazum.
Na temelju prethodno navedenog, moguće je zaključiti kako je pregovaranje kontinuirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kada svaka strana može blokirati postizanje ciljeva druge strane) (http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp, 28.02.2014).

Riječ je o procesu u svakodnevnoj komunikaciji u kojem se uvijek nastoji izvući maksimum kojeg se u tome trenutku želi postići. Pregovaranje je sposobnost prilagođavanja suprotnoj strani uz istovremeno zadovoljenje vlastitih interesa. Bit pregovaranja je u rješavanju suprostavljenih interesa na obostrano zadovoljstvo (Segetlija, 2009:10).

U rješavanju konfliktних stanja često se koriste integrativni i distributivni pristup (Slika1)

Slika 1: Pregovaranje kao rješavanje konfliktних stanja

Integrativno pregovaranje je pregovaranje u kojem se nastoji postići rješenje u kojem obje strane dobivaju. Ovaj pristup je više prijateljski, gradi dugoročne odnose i stvara
osjećaj pobjede s obje strane. S druge strane, distributivno pregovaranje je pregovaranje u kojem se pokušava podijeliti ograničena količina resursa, na način da jedna strana ostvari maksimum na račun druge strane, tj. situacija u kojoj jedna strana dobiva, a druga gubi. Kod distributivnog pristupa jedna strana je uvijek gubitnik, što dovodi do stvaranja neprijateljstva i produbljenih podjela te se stoga ovaj prisp rijeđe susreće u poslovoj praksi.

Na temelju navedenih definicija pregovaranje se može shvatiti kao složeni komunikacijski proces koji se provodi s ciljem zadovoljenja potreba i rješavanja sukoba između dviju strana koje zahtjeva sposobnost prilagođavanja suprotnoj strani. S obzirom da uspjeh pregovora ovisi o zadovoljstvu pregovaračkih strana njihovim ishodom, poželjno je da se pregovori zasnivaju na integrativnom pristupu u kojem obje strane dobivaju.

2.2. Načela poslovnog pregovaranja

Kada se analizira pregovaranje, pretpostavlja se da uspješni pregovori polaze od filozofije „svi su na dobitku“, odnosno od načela „win- win“, gdje se u obzir uzimaju želje, stavovi i interesi druge strane.

Osim „win- win“ načela, uspješno pregovaranje temelji se i na drugim načelima. Tu se ističe principijelno pregovaranje koje se sa ciljem što cjelovitijeg pregovaranja odvija prema unaprijed utvrđenim pravilima. Kod principijelnog pregovaranja očekuje se obostrana dobit, uvažavaju tuđi stavovi, traže zajednički interesi i kompromisna rješenja.

Prema Tudoru (1992:39), načela principijelnog pregovaranja su:

1. načelo zdravog konflikta interesa
2. načelo kontrole i zaštite vlastitih interesa
3. načelo uvjerenja o zajedničkoj koristi
4. načelo „win- win“
5. načelo „give- get“
6. načelo zaštite osobnosti pregovarača
7. načelo procedure
8. načelo djelotvornosti timskoga rada
9. načelo umjerenog taktiziranja


Načela u poslovnom pregovaranju omogućuju da pregovori u što većem broju slučajeva vode prema uspjehu, stoga ih svaki pregovarač koji nastoji biti uspješan treba usvojiti i ugraditi u svoju strategiju vođenja pregovora.

2.3. Proces poslovnog pregovaranja

Pregovaranje je u većoj mjeri predvidivo i planirano, jer na taj način poduzeća ostvaruju svoje strateške ciljeve i interese. Poslovanje suvremenih tvrtki temelji se na pregovorima sa poslovnim partnerima, stoga se i sam proces pregovaranja neprestano usavršava što zahtjeva temeljit i sustavni pristup procesima pregovaranja. Kada se pregovaranje analizira kao proces, onda valja napomenuti da se i njime treba stvarati vrijednost (Segetlija, 2009:16). Kako bi se to postiglo, poznati elementi pregovaranja zahtijevaju sustavni pristup procesima pregovaranja koji se odnosi i na fazu pripreme i na fazu revizije pregovora. To znači da se uz pomoć različitih tehnika i alata nastoji postići maksimalno dodana vrijednost svake od aktivnosti.

Proces pregovaranja može se podijeliti u pet osnovnih faza (Tomašević Lišanin, 2004:148):

1. faza- uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa
2. faza- davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica
3. faza- konkretno pripreme
4. faza- pregovaranje
5. faza- revizija

Prva i druga faza odnose se na davanje smjernica pregovaračkim timovima kako bi se izbjegle nejasnoće i zbunjivanje. Smjernice prije svega ovise o svrši pregovora. Tim mora biti upoznat s time što se od njih očekuje i koja su mjerila uspjehnosti njihovog pregovaranja. Faza pripreme za pregovore je najvažnija faza u pregovaračkom procesu. Pregovarački tim se mora pripremiti za sve moguće situacije koje mogu nastati za vrijeme pregovora. Stoga su mnoge tvrtke usvojile standardne metode i sredstva za pripremu pregovarača. Četvrta faza je pregovaranje i u njoj dolazi do izražaja korištenje različitih taktika i strategija koje mogu poboljšati ili pogoršati način vođenja pregovora. Posljednja, peta faza podrazumijeva analizu upravo završenih pregovora. U ovoj se fazi ocjenjuju postignuti rezultati, analiziraju čimbenici koji su doveli do uspjeha ili neuspjeha pregovora i na taj način se dolazi do spoznaja korisnih za vođenje budućih pregovora.

Zbog kompleksnosti pregovaranja, proces pregovaranja odvija se u nekoliko faza. Svakoj fazi procesa potrebno je posvetiti posebnu pažnju kako bi pregovori bili što uspješniji. To se posebno odnosi na faze priprema tima za pregovore, ali i na fazu revizije procesa pregovaranja u kojoj rezultati analize pregovora daju smjernice za njihovo uspješno vođenje u budučnosti.

2.4. Strategije i taktike poslovnog pregovaranja

Pojmovi strategija i taktika su usko povezani. Oba označavaju ispravno korištenje određenih sredstava u vremenu i prostoru, pri čemu se strategija odnosi na cilj, a taktika na način kako ostvariti postavljeni cilj. Na temelju prethodno navedenog moguće je zaključiti kako je strategija u poslovnom pregovaranju upotreba organizacijskih i psiholoških čimbenika radi ostvarenja željenih ciljeva. Taktika podrazumjeva upotrebu manje važnih čimbenika koji služe kao dodatna podrška strategiji.

Kao najpoznatije strategije- pristupi pregovaranju potrebno je istaknuti (Segetlija, 2009:49):

1. strategija „tvrdog“ („čvrstog“) pregovaranja
2. strategija pozicijskog pregovaranja
3. strategija „mekog“ pregovaranja
4. strategija fiktivnog pregovaranja
5. strategija „pregovaranja po načelima“ („principijelnog“)

Strategiju „tvrdog“ („čvrstog“) pregovaranja karakterizira napadačko pregovaranje kod kojeg popuštanje predstavlja slabost. Cilj tvrdog pregovaranja je postizanje maksimalnih rezultata uz davanje minimalnih ustupaka. Ovakav stil pregovaranja u konacnici je neproduktivan, s obzirom da se ne postiže kvalitetan sporazum, izostaju najšira rješenja te su ugroženi dugoročni poslovni interesi i povjerenje. Strategija tvrdog pregovaranja dobra je za obranu praga daljnjeg prihvatljivog kompromisa. Tvrde pregovore je potrebno omekšati strpljivom, promišljenoj, promjenom mjesta pregovora, članova tima, izmjenom redoslijeda tema i sličnim postupcima.

Pozicijsko pregovaranje obilježava situacija kada obje strane čvrsto drže svoje pozicije bez početne rasprave o okolnostima i interesima svake strane i prijedlozima rješenja. Izuzev spontanog, pozicijsko pregovaranje je najčešći oblik pregovaranja. Radi se o tvrdom pregovaranju s obje strane u kojem svaka čvrsto brani svoje interese, ali i zahtjeve. Prednost pozicijskoga pregovaranja proizlazi iz činjenice što ono može poslužiti i kao dobra taktika kako bi se otkrile namjere protivnika te može biti i dobra priprema za drugu rundu pregovora kada se smanje očekivanja protivnika. Nedostaci ove strategije su izostanak kvalitetnog sporazuma, nepotrebno trošenje vremena,
energije i sredstava te ugrožavanje međusobnih odnosa. Ukoliko u pozicijskom pregovaranju i dođe do sporazuma njegova provedba je upitna, stoga ovakav način pregovaranja treba izbjegavati.

Osnovni cilj strategije „mekog“ pregovaranja je postići sporazum, bilo kakav, neovisno o kvaliteti. Ova strategija je usmjerena na razvoj dobrih odnosa između pregovaračkih strana zapostavljajući vlastite interese i zahtjeve. Meko pregovaranje se najčešće koristi u situacijama kada je jedna strana svjesna nadmoći protivnika ili kada je u vremenskom škrpcu. Upotrebljava se u stabilnim i poznatim situacijama kod dugogodišnjih dobrih poslovnih odnosa. Nedostaci mekog pregovaranja su nedovoljno kvalitetan sporazum i nedostatak konflikta interesa te u skladu s time izostanak konačnog zadovoljstva. Ukoliko se tijekom pregovora uđe u meko pregovaranje, potrebno je težiti zaštititi vlastitih interesa, zahtjeva, stavova i prijedloga te na taj način prijeći na strategiju pregovaranja po načelima.

Fiktivno pregovaranje nema za cilj postizanje sporazuma, već se radi o upotrebi taktičkih poteza kako bi se izbjeglo postizanje sporazuma i njegova provedba. Primjeri takvih poteza su odgađanje susreta, neproduktivno trošenje vremena, davanje nejasnih uvjeta u sporazumu i sl. S druge strane, ciljevi fiktivnih pregovora mogu biti i vrlo opasni, npr: poslovna špijunaža, odlaganje izvršenja vlastite obveze, zavaravanje partnera, čekanje na nove okolnosti i sl. Dobre strane fiktivnog pregovaranja proizlaze iz činjenice što ono može poslužiti za stjecanje dobrog uvida u situaciju i poslovne interese partnera kako bi se odabrao prava strategija za drugu rundu. Loše strane proizlaze iz činjenice da im cilj nije kvalitetan sporazum, ne doprinose dobrim međuljudskim odnosima, ne postoji interes za obostranim optimalnim sporazumom te nema neplaniranih zajedničkih rješenja. Glavna negativna strana fiktivnog pregovaranja proizlazi iz različitosti ciljeva pregovarača.

Strategija principijelnog pregovaranja, za razliku od drugih strategija, jedina teži cjelovitom pregovaranju uz ostvarenje visoko postavljenih ciljeva. Ova strategija zahtijeva ulaganje najviše truda i rada po pravilima, ali daje i najbolje rezultate
pregovora. Ciljevi principijelnog pregovaranja ujedno su i kriteriji za vrednovanje kvalitete pregovora.

Armstrong navodi slijedeće ciljeve principijelnog pregovaranja (2003:37):

1. kvalitetan sporazum
2. racionalan utrošak, vremena, energije i sredstava
3. doprinos dobrim meduljudskim odnosima
4. najšira moguća rješenja
5. neočekivana zajednička rješenja
6. optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja
7. pouzdana provedba

Navedenim ciljevima ostvaruje se jedan zajednički konačni cilj pregovaranja, a to je uspjeh pregovora, a uspješni pregovori su oni koji rezultiraju zadovoljstvom obiju strana uz kvalitetan sporazum.

Taktike su modeli ponašanja, odnosno aktivnosti koje provodi pregovarač da bi ispunio svoje ciljeve. One mogu biti verbalne i neverbalne. Taktike pomažu u zbližavanju pregovarača i poboljšanju meduljudskih odnosa, ali i da obeshrabre ili čak razljute drugu stranu. Neke taktike su neutralne i zavise od namjere pregovarača (Dobrijević, 2011:210). Svaka taktika odgovara određenoj situaciji i uglavnom se ne može unaprijed odrediti. Iskusni pregovarači, u toku pregovora, odlučiti će se za taktiku koja mu u danom trenutku izgleda najpogodnija i mijenjati ih s obzirom na razvoj pregovaračke situacije i reakciju druge strane.

Branko Vukmir u svojoj knjizi „Strategija i taktika pregovaranja“ (2001:124) navodi: „Mnogi se pregovarači u pregovorima služe raznim taktičkim „trikovima“ i tehnikama, cilj kojih je drugu stranu navesti na popuštanje. Pri tome, pod tehnikom se podrazumijeva metoda koja je usmjerena da se postigne sporazum, dok se pod taktikom podrazumijevaju postupci koji mogu drugu stranu navesti ili je prisiliti na sporazum„.
Neke od taktika su (Tudor, 1992):

1. dobri – loši momci
2. salamina
3. vremenski škripac
4. razliku podjeli
5. dva posto za prijateljstvo
6. i dr.

Dobri- loši momci je jedna od najčešće korištenih trik taktika. Djeluje na način da jedna pregovaračka strana nastupa kao ekipa koja se dijeli u dvije scenske grupe. Loši momci se predstavljaju kao energična, napadački nastrojena grupa koja zagovara jednostrana rješenja, a dobri momci pokazuju susretljivost i nude dosta povoljnih rješenja.

Salamina je popularna taktika koja se bavi manevriranjem između više ciljanih dobitaka. Polazi od podjele svih potencijalnih dobitaka na presudne, važne, poželjne ili nebitne, velike i male. Salamina je usmjeren na ostvarenje malih ili više manjih zahtjeva. Umjesto za jedan veliki dobitak, pažnju treba usmjeriti na niz malih dobitaka, koji se osvajaju jedan po jedan.

Vremenski škripac je taktika koja se bavi vremenskim granicama i kojoj je cilj protivnika stjerati u vremenski tjesnac. Od početka pregovaranja vrijeme je pušteno da slobodno teče, o svemu se na široko razgovara i postavljaju se suvišna pitanja. Kada je vrijeme pri kraju fokusira se na glavne odluke tako da za ostatak protokola nema više vremena. Obrana od ovakve taktike je racionalno trošenje vlastitog vremena te osiguranje minimalne vremenske rezerve.

Razliku podijeli jedna je od češće korištenih taktika. Primjenjuje se u situacijama kada se pregovaranje istroši, a sporazum nije postignut. Cilj ove taktike je iskoristiti temeljno pravilo „za dobitak moraš dati ustupak“. Prilikom korištenja ove taktike nužno je poštivati dva osnovna pravila: 1. podijeliti se može umjerena i ne velika razlika; 2. to će uspjeti kada kompromisna točka ne pada daleko od očekivanja obojice partnera.
Dva posto za prijateljstvo je jedna vrlo jednostavna taktika, na koju uvijek treba računati da bi se mogla dogoditi, jer je inače lukavo prikrivena. Događa se u trenutku kada je već sklopljen dogovor, a partner postavlja posljednji zahtjev. Najčešće se javlja s razlogom za očuvanje onoga što je postignuto i daljnje suradnje, ali se ta taktika može provesti i dolaskom nadređenoga nakon završenog pregovora koji može tražiti na završni dogovor još mali ustupak. To najčešće uspije iz razloga što je jeftinije i jednostavije dati traženi ustupak, nego ponovno otvarati pregovore ispočetka. Kako bi ova taktika uspjela najbitnije je da se zna odabrati pravi trenutak kada i kako je primijeniti jer inače može doći do neslaganja suprotnih strana i do ponovnog otvaranja pregovaračkog procesa.

Pregovaračke strategije i taktike moćna su sredstva u ostvarivanju ciljeva koje se nastoji postići pregovaranjem. Pri tome je svakako potrebno voditi računa da se pojedine taktike i strategije promišljeno i optimalno koriste kako pregovori ne bi krenuli u neželjenom pravcu. Cilj pregovaranja je doći do zajedničkog dogovora i stoga taktika ne smije biti negativna niti se svoditi na nagovaranje. Na temelju navedenog, pregovarački tim mora u fazi pripreme za pregovore dobro razraditi strategije i taktike koje namjerava koristiti te proučiti sve mogućnosti obrane od taktika koje će upotrijebiti suprotni pregovarački tim kako bi rezultati pregovora bili što uspješniji.
Kolektivno pregovaranje se smatra najstarijom i najvažnijom aktivnošću koja se odvija između sindikata i poslodavca ili sindikata i Vlade, s ciljem postizanja dogovora koji zadovoljava sve uključene strane, a odnose se na uređenje materijalnih i socijalnih prava radnika. Riječ je o složenom procesu pregovaranja koje ne mora nužno rezultirati sklapanjem kolektivnog ugovora. Kolektivno pregovaranje karakterizira složenost i kompleksnost u odnosu na pregovaranje općenito (Bahtijari, 2004).

U ovom poglavlju se analizira pojam kolektivnog pregovaranja, njegovi ciljevi, razine i faze. Zatim se analiziraju karakteristike kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj, kolektivnog ugovora te uloga i važnost sindikata kao jedne od strana u kolektivnim pregovorima i obično pokretača pregovora.

3.1. Određivanje pojma kolektivnog pregovaranja

Kolektivno pregovaranje i zaključivanje kolektivnih ugovora prioritetna su tema svake sindikalne organizacije budući da se na taj način neposredno utječe na materijalni i socijalni položaj članova sindikata i ostalih radnika.

3.1.1. Definicija kolektivnog pregovaranja

U Konvenciji broj 154. (o kolektivnom pregovaranju) iz 1981. godine, Međunarodna organizacija rada u članku 2. definira kolektivno pregovaranje na slijedeći način: Pojam kolektivno pregovaranje se odnosi na sve pregovore između poslodavca ili grupe poslodavaca ili jedne ili više organizacija poslodavaca s jedne strane i jedne ili više organizacija zaposlenih s druge strane, u cilju (Petrović i Cihanaru, 2006:14):
1. utvrđivanja uvjeta rada i zapošljavanja
2. reguliranja odnosa između poslodavca i zaposlenih
3. reguliranja odnosa između poslodavca i njihovih organizacija i organizacije ili organizacija zaposlenih
Definicijom Međunarodne organizacije reda obuhvaćen cjelokupni smisao i svrha kolektivnog pregovaranja koji se temelji na pronalasku rješenja putem dijaloga i konsenzusa umjesto sukoba i konflikta.

Kolektivno pregovaranje je kompleksan komunikacijski proces kojim pregovaračke strane zadovoljavaju svoje interese i potrebe strana u pregovorima, a koji završava sporazumom, odnosno kolektivnim ugovorom kojega će se pregovaračke strane realno moći pridržavati (Rebac, 2010:87). To je proces međusobnog komuniciranja koje za cilj ima zajednički definirati i naći rješenje za zadovoljenje interesa obiju strana. Kolektivno pregovaranje je, uz socijalni dijalog, vrlo moćno sredstvo koje sindikalisti koriste za poboljšanje uvjeta života rada i radnika.

Neke od ključnih karakteristika kolektivnog pregovaranja su (Petrović i Ghinararu, 2006:15):

1. Kolektivno pregovaranje nije isto što i kolektivni ugovor, jer se kolektivno pregovaranje odnosi na postupak ili način, a kolektivni ugovor na mogući rezultat pregovaranja

2. Kolektivno pregovaranje ne mora uvijek dovesti do kolektivnog ugovora

3. Kolektivno pregovaranje je metoda koju sindikalisti koriste da bi unaprijedili uvjete zapošljavanja svojih članova

Nevedene definicije upućuju na važnost kolektivnog pregovaranja koji kroz povijest štite radnika, njegovo dostojanstvo i integritet. Stoga su značenje, ciljevi i sadržaj uređeni mnogim međunarodnim i nacionalnim pravnim aktima, i to: Konvencijama međunarodne organizacije rada, Ustavom Republike Hrvatske, Zakonom o radu, Zakonom o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje te drugim pravilnicima i pravnim aktima.

Prema navedenom, kolektivno pregovaranje je komunikacijski proces između najmanje dviju strana, poslodavca i sindikata, kojima se unaprijedjuju i štite pravna, ekonomska, socijalna i druga prava radnika, a koji uobičajeno rezultira kolektivnim ugovorom kao dvostranim aktom koji obvezuje obje strane na poštivanje. Osnovna svrha i prednost
kolektivnog pregovaranja je zaštita članova sindikata od izrabljivačkoga i neetičnog ponašanja poslodavaca. S druge strane, nedostatkom kolektivnog pregovaranja smatra se nefleksibilnost kolektivnog ugovora jer su oni potpuno obvezujući za vrijeme trajanja ugovora i stoga nedovoljno fleksibilni za promjenjive uvjete poslovanja.

3.1.2. Ciljevi kolektivnog pregovaranja

Temeljni cilj kolektivnog pregovaranja je postizanje povoljnog kolektivnog ugovora za obje strane pregovaračkog procesa. No, osim zaključivanja kolektivnog ugovora, u literaturi se uglavnom navode i slijedeći ciljevi kojima bi pregovarači trebali težiti:

1. ispuniti potrebe obje strane
2. jačati odnos između strana
3. dovesti do razumljivog sporazuma
4. osigurati način za rješavanje sporova koji se javljaju u vezi s kolektivnim ugovorom
5. jačanje sindikata

Prva četiri cilja trebaju biti od jednake važnosti za sve pregovaračke strane. Preporuka je započeti pregovaranje navođenjem tih ciljeva te pridobivanje svih strana da se njima posvete (Bahtijari, 2004:17).

Peti cilj kolektivnog pregovaranja ključan je za sami sindikat jer se iz svakog kruga pregovaranja nastoji izaći s novim spoznajama koji će ojačati njihovu pregovaračku situaciju u budućnosti.

Između navedenih ciljeva važno je istaknuti jačanje odnosa između strana jer duga i uspješna suradnja u dobroj vjeri vodi izgradnji povjerenja u dugotrajnom odnosu između poslodavaca i sindikata. Najvažnije od svega je osigurati da kolektivno pregovaranje djeluje na način da unaprađuje industrijske i socijalne odnose na svim razinama pregovaranja (Petrović i Ghinararu, 2006:13).
Kolektivno pregovaranje, za razliku od ostalih vrsta pregovora, uvijek ima jedan zajednički cilj, a on je postići kvalitetni kolektivni ugovor. Ostali ciljevi kolektivnog pregovaranja se nadopunjuju na glavni cilj i pridonose njegovu ostvarenju. Stoga svakom cilju pregovaračke strane trebaju posvetiti posebnu pažnju kako bi kolektivno pregovaranje bilo uspješno.

3.1.3. Razine kolektivnog pregovaranja

U svakoj se zemlji kolektivno pregovaranje može istovremeno odvijati na nekoliko razina, a povezanost među tim razinama može biti sustavna ili ad hoc. Sustavna povezanost označava kontinuiranu povezanost pregovaračkih razina u kolektivnim pregovorima, dok je ad hoc povezanost jednokratni postupak kolektivnog pregovaranja između sudionika na različitim razinama kolektivnog pregovaranja.

Tri temeljne razine kolektivnog pregovaranja su (Bodiroga-Vukobrat, 2007:28):
1. razina poduzeća, odnosno društva
2. granska ili sektorska razina
3. nacionalna, odnosno državna razina

Pregovaranje na razini poduzeća, odnosno na razini trgovačkih društava predstavlja temelj kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj i u svijetu općenito. Na toj razini djeluje najviše sindikata i uređuju se pitanja radnog prava neposredno između zaposlenika i poslodavca. Kolektivni ugovori sklopljeni na razini poduzeća imaju učinak neposredno na djelatnike zaposlene u tom poduzeću.

Granska ili sektorska razina kolektivnog pregovaranja odnosi se na određenu granu djelatnosti, npr. bankarski sektor, tekstilna industrija, turizam i sl. Kolektivno pregovaranje na ovoj razini ima izrazito mali učinak na razvoj industrijskih odnosa u Republici Hrvatskoj. Malo je registriranih udruga sindikata granskoj razini i malo sklopljenih granskih kolektivnih ugovora. Pozitivan primjer na ovoj razini pregovaranja u Hrvatskoj je Ugovor o sektorskom socijalnom dijalogu i strateškom partnerstvu potpisan između Udruge poslodavaca tekstilne i kožne industrije Hrvatske i Sindikata tekstila, obuće, kože, gume Hrvatske (Rebac, 2010:100).
Pregovaranje na nacionalnoj razini odvija se između predstavnika sindikata, poslodavaca i predstavnika Vlade, odnosno pojedinih ministarstava za pitanja iz njihove nadležnosti. Pregovorima na nacionalnoj razini rješavaju se pitanja bitna za socijalnu stabilnost i sigurnost. U Republici Hrvatskoj kolektivno pregovaranje na nacionalnoj razini se odvija putem Gospodarsko-socijalnog vijeća, a uglavnom se pregovara o uvjetima rada koje regulira Zakon o radu (http://www.sssh.hr/hr/static/podrucja-rada/socijalni-dijalog/gospodarsko-socijalno-vijece-43, 07.03.2014).

Svaka razina kolektivnog pregovaranja jednako je važna te se kolektivno pregovaranje treba odvijati na način da se maksimalno zadovolje zahtjevi sudionika na pojedinoj razini. Svaka od ovih razina predstavlja različite izazove za sindikate te svaka zahtijeva različitu strategiju ovisno o ciljevima koje sindikat nastoji postići. U Hrvatskoj se najviše pregovara na razini poduzeća, a premalo na granskoj i nacionalnoj razini koje su jednako važne.

3.1.4. Faze kolektivnog pregovaranja

Neovisno o radnom zakonodavstvu, kolektivno pregovaranje gotovo uvijek slijedi jedan osnovni okvir. Na taj se način sudionici kolektivnih pregovora mogu temeljito i kvalitetno pripremiti za sam proces, a kolektivno pregovaranje odvijati u očekivanom smjeru.

Kolektivno pregovaranje se odvija kroz četiri osnovne faze (Bahtijari, 2004:42):

1. preliminarna faza
2. faza otvaranja pregovora
3. faza razmatranja prijedloga i traženja rješenja (istraživačka faza)
4. završna faza

Tijekom preliminarne faze se definiraju temeljna pravila pregovora, raspored tijekom procesa pregovaranja, odnosno vrši se priprema procesa pregovaranja između strana i definira „atmosfera“ u kojoj će pregovori dalje teći. Kod ove faze je bitno uspostaviti jednak status i ovlast za pregovaračkim stolom. Poželjni ishod preliminarne faze je uspostavljanje pozitivne klime.
Faza otvaranja pregovora je faza u kojoj se iznose i pojašnjavaju prijedlozi. Vrlo je važno u ovoj fazi obratiti pozornost na slušanje i razumijevanje kako bi bila uspješno provedena. Međutim, u tradicionalnom se pregovaranju sukobi pojavljuju već u ovoj fazi s ciljem definiranja vlastite pozicije.

Faza razmatranja prijedloga i traženja rješenja je faza koja vremenski traje najduže i u kojoj se najviše pregovara. To je istraživačka faza koja predstavlja najvažniji dio pregovaračkog procesa. U ovoj fazi se raspravlja o otvorenim pitanjima, iznose protuprijedlozi, testiraju različite ideje i traže rješenja problema. U svrhu cjelovitijeg pregovaranja, pregovaračke strane u ovoj fazi često održavaju i odvojene sastanke pregovaračkih odbora.

U završnoj fazi se razmatraju činjenice koje su dogovorene u procesu pregovaranja i pojašnjavaju sva dodatna pitanja koja se tiču sporazuma. Ova faza je završna točka u kojoj strane pregovaračkog procesa postižu načelni sporazum ili zaključuju da dogovor nije moguće što dovodi do prekida pregovora.

Prilikom pokretanja procesa kolektivnog pregovaranja, važno je pridržavati se tri zlatna pravila u kolektivnom pregovaranju. Svaki pregovarački tim koji ima namjeru ozbiljno kolektivno pregovarati, u pregovore ulazi pridržavajući se navedenih pravila.

Tri zlatna pravila kolektivnog pregovaranja su (Luković, 2005:62):

1. nikada ne ići sam u pregovore (sindikalni povjerenik uvijek mora na pregovore povesti minimalno jednog člana pregovaračkog tima)
2. sindikalni predstavnik nikada ne smije prekoračiti svoj mandat (uvijek treba imati na umu da ne zastupa vlastite interese, već interese svojih članova)
3. važno je nastupati jedinstveno (nikada se pred suparničkom stranom ne smiju pokazati neslaganja tima oko mišljenja)

Kolektivno pregovaranje je složeni proces koji se provodi uobičajeno kroz četiri osnovne faze. One moguću pregovaračkim stranama da se kvalitetno pripreme za pregovore te da se pregovori odvijaju u očekivanom smjeru i da rezultati pregovora budu zadovoljavajući.
3.2. Kolektivno pregovaranje u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj postoji duga tradicija kolektivnog pregovaranja, koja je po svojim obilježjima i načelima vrlo slična onima u ostalim zemljama članicama Europske unije (Bodiroga- Vukobrat, 2007:33). Prvi oblici kolektivnog pregovaranja na prostoru Hrvatske javljaju se krajem devetnaestog, početkom dvadesetog stoljeća kada započinju prva zapošljavanja u masovnoj proizvodnji.

3.2.1. Karakteristike kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj


Nakon donošenja ZOR-a kolektivno pregovaranje sve više dobiva značenje u uređenju radnih odnosa koji uz karakter privatno pravnog odnosa sve više poprima karakter obvezno pravnog odnosa. U ovom razdoblju kolektivno pregovaranje na nacionalnoj i granskoj razini počinje gubiti na važnosti dok kolektivno pregovaranje na razini poduzeća preuzima dominaciju. Prema ZOR-u, sustav kolektivnog pregovaranja temelji se na dobrovoljnosti. To znači da radnici mogu dobrovoljno pristupiti i istupiti iz sindikata te da zbog toga ne smiju biti diskriminirani od strane poslodavca ili ostalih radnika. Praksa kolektivnog pregovaranja nakon donošenja ZOR-a ukazuje na nisku...
razinu socijalne pravde i na slabu moć i sposobnost sindikata da ispregovara i osigura socijalno pravedna rješenja. Sindikati gube moć i učinkovitost u pregovaračkom procesu što je vidljivo iz sadržaja kolektivnih ugovora, predmetu ugovora, prihvaćanju kratkoročnih rješenja umjesto dugoročnih i realnih rješenja (Rebac, 2010:136).

Osnovne karakteristike kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj su (Rebac, 2010:96):

1. djelovanje jednog sindikata u području kolektivnog pregovaranja
2. sklapanje kolektivnih ugovora na razini društva, odnosno kompanije
3. nereprezentativnost sindikata u situaciji kada u pregovorima sudjeluju dva ili više sindikata
4. nereprezentativnost poslodavca u situaciji kada u pregovorima sudjeluju dva ili više poslodavca

Republika Hrvatska ima kvalitetno uspostavljen pravni i institucionalni okvir koji pruža mogućnost za razvoj i unapređivanje kolektivnog pregovaranja, no utjecaj države na sustav kolektivnog pregovaranja je na niskoj razini. Slabosti kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj proizlaze iz nedovoljne udruženosti poslodavaca u udruge poslodavaca kao i rascjepkanost sindikata na veliki broj sindikata iste grane koji često međusobno ne surađuju. Prisutna je i slaba sindikalna organiziranost manjih poslodavaca te nerazvijenost socijalnog dijaloga i nizak stupanj motivacije za kolektivno pregovaranje na razini sektora.

3.2.2. Zakonodavni okvir kolektivnog pregovaranja

Zakonodavno pravni okvir kojima se uređuju sadržaj, predmet i strane u kolektivnom pregovaranju čine Ustav Republike Hrvatske, Zakon o radu, konvencije Međunarodne organizacije rada, razni međunarodni ugovori, nacionalni pravilnici i propisi, kolektivni ugovori i druga pravna vrela.

Ustav Republike Hrvatske u članku 60. omogućuje pravo na sindikalno udruživanje te ističe: „Radi zaštite svojih gospodarskih i socijalnih interesa, svi zaposleni imaju pravo
osnivati sindikate i slobodno u njih stupati i iz njih istupati. Sindikati mogu osnivati svoje saveze i udruživati se u međunarodne sindikalne organizacije. U oružanim snagama i redarstvu zakonom se može ograničiti sindikalno organiziranje. Poslodavci imaju pravo osnivati udruge i slobodno u njih stupati i iz njih istupati“ (http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/232289.html, 07.03.2014) . Člankom 61. Ustava Republike Hrvatske, omogućeno je pravo na štrajk.


Zakon kojim se uređuju kriteriji i postupak utvrđivanja reprezentativnosti sindikata i poslodavaca u kolektivnom pregovaranju donesen je u srpnju 2012. godine pod nazivom „Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje“ (http://www.zakon.hr/z/534/Zakon-o-kriterijima-zasudjelovanje-u-tripartitnim-tijelima-i-reprezentativnosti-za-kolektivno-pregovaranje, 07.03.2014).

Republika Hrvatska ima dobar zakonodavni i pravni okvir koji omogućuje radnicima udruživanje u sindikate i uređenje radničkih prava. Uloga države u kolektivnom pregovaranju je minimalna i ostavlja velik prostor partnerima da samostalno reguliraju pitanja kolektivnog pregovaranja, osim u slučajevima kada se u kolektivnom pregovaranju država pojavljuje u ulozi poslodavca i pregovarača.

### 3.2.3. Bipartitna i tripartitna suradnja

U okviru kolektivnog pregovaranja socijalni dijalog se odvija putem bipartitne i tripartitne suradnje.

Tripartitnu suradnju čine dogovori u kojima su socijalni partneri uključeni u oblikovanje javnih politika i odlučivanja. Pmaj označava uključenost triju strana (predstavника sindikata, poslodavaca i Vlade). Ovdje je riječ o socijalnom dijalogu na nacionalnoj razini gdje se donose odluke od strateške važnosti. U Hrvatskoj je tripartitna suradnja institucionalizirana kroz Gospodarsko- socijalna vijeća na nacionalnoj i županijskoj razini, a nekoliko ih je osnovano i na gradskoj razini (http://www.sssh.hr/hr/static/podrucja-rada/socijalni-dijalog/gospodarsko-socijalno-vijece-43, 07.03.2014).

Kolektivno pregovaranje u Republici Hrvatskoj odvija se u okviru bipartitne i tripartitne suradnje. Temelj kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj čini bipartitna suradnja na razini poduzeća. U svrhu ostvarenja tripartitne suradnje djeluje Gospodarsko- socijalna vijeće kao tripartitno tijelo koja je temeljna zadaća poticanje sklapanja i primjene kolektivnih ugovora u Republici Hrvatskoj.

3.3. Kolektivni ugovor

Kolektivni ugovor je sporazum do kojeg su pregovaračke strane došle kontroliranim procesom rješavanja problema i traženja zajedničkih rješenja. „To je najrasprostranjeniji “ugovor – zakon” s najvećim brojem stvaratelja normi i adresata na koje se te norme odnose“ (Učur, 2006:550).

Kolektivni ugovor sadrži svoje ime, subjekte, sadržaj i formu. Subjekti kolektivnog ugovora su poslodavac, više poslodavaca ili udruge poslodavaca s jedne strane te sindikat, više sindikata ili udruge radnika više razine s druge strane. Kolektivni ugovor je uvijek pisani sporazum koji se temelji na volji i pristanku ugovornih strana. Njegov
sadržaj čine uvjeti rada i zaposlenja koji je obično podijeljen u dva dijela (normativni i ugovorni) (Učur, 2006: 551).

Prema navedenom, kolektivni ugovor predstavlja krajnji cilj kolektivnog pregovaranja. To je dvostrani akt koji obvezuje strane ugovora na poštivanje i kojime se uređuju prava i obveze stranaka koje su ga sklopile.

3.3.1. Kolektivni ugovor u Hrvatskom radnom pravu

Sklapanje kolektivnog ugovora je proces koji se odvija u fazama. Prema Zakonu o radu, inicijativu za sklapanje kolektivnog ugovora može pokrenuti bilo koja strana ovlaštena za sklapanje kolektivnog ugovora (Herman i Čupurdija, 2011:144).

Kolektivni ugovor mora biti sklopljen u pisanom obliku, no ne moraju ga nužno potpisati sve strane koje su sudjelovale u kolektivnom pregovaranju. Kako bi kolektivni ugovor imao pravni učinak, dovoljno je da bude potpisan od jednog subjekta na strani poslodavca i jednog na strani sindikata. Sadržaj kolektivnog ugovora u potpunosti je u nadležnosti ugovornih strana, dok je Zakonom propisano njegovo područje primjene, rok na koji je potpisan te obveza da ga potpišu ovlaštene osobe (Rebac, 2010:104).


U Hrvatskom radnom pravu, kolektivni ugovor je sporazum koji mora biti sklopljen u pisanom obliku, potpisan od minimalno jednog predstavnika na svakoj ugovornoj strani. Stranke kolektivnog ugovora dužne su obveze iz ugovora ispunjavati u dobroj vjeri. Učinak kolektivnog ugovora odnosi se na sve radnike u poduzeću za koje je ugovor sklopljen iako nisu članovi sindikata.
3.3.2. Sadržaj kolektivnog ugovora

Zakon o radu ostavio je širok slobodan prostor ugovornim stranama u pogledu sadržaja kolektivnog ugovora, što znači da je on u potpunoj nadležnosti ugovornih strana. Zakonom su propisane samo odredbe koje se odnose na obvezu da kolektivni ugovor bude u pisanom obliku, da bude navedeno područje njegove primjene i rok te da je potpisan od strane ovlaštenih osoba.

Kolektivni ugovor uobičajeno sadrži odredbe kojima se uređuju prava i obveze stranaka koje su ga sklopile. Kolektivni ugovor može sadržavati i pravila o postupku kolektivnog pregovaranja te o sastavu i načinu postupanja tijela za mirno rješavanje sporova.

Prema sadržaju, razlikuju se dva dijela kolektivnog ugovora (Šokčević, 2006:13):

1. obligatorični dio sadrži pravna pravila kojima se uređuju međusobna prava i obveze stranaka ugovora kao što su vrijeme važenja kolektivnog ugovora, proširenje primjene, izmjene, dopune, otkazivanje, rješavanje sporova i sl.

2. normativni dio sadrži pravna pravila kojima se uređuju uvjeti rada kao npr. zasnivanje radnog odnosa, plaće, dopusti, zaštita prava radnika, prestanak radnog odnosa i sl.

U prilogu 1 prikazan je primjer kolektivnog ugovora između Societe Generale- Splitska banka d.d. i Sindikalne podružnice Sindikata bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske -Splitska banka. To je jedan od od najkvalitetnijih kolektivnih ugovora sklopljenih u bankarskom sektoru jer su njime temeljito uređena sva prava i obveze radnika i poslodavca Splitske banke d.d. Kolektivni ugovor detaljno uređuje plaće, naknade i ostale beneficije radnika, godišnje odmore, radno vrijeme, zaštitu na radu, osiguranje radnika i dr. Ugovor je sklopljen na godinu dana te se novim kolektivnim pregovorima dorađuje i iznova sklapa. Ovaj je ugovor primjer prakse kvalitetnog pregovaranja i suradnje Sindikata i Uprave Splitske banke. Upravo je ovaj kolektivni ugovor poslužio pregovaračkom odboru Sindikalne podružnice Hypo banke kao primjer prilikom izrade nacrta kolektivnog ugovora.
Sadržaj kolektivnog ugovora dobrovoljno uređuju strane uključene u kolektivno pregovaranje ovisno o specifičnostima posla i vlastitim interesima. Stoga je važno da se u procesu kolektivnog pregovaranja detaljno usuglase sve stavke sadržaja kolektivnog ugovora kako bi se nakon njegova stupanja na snagu mogao jasno i nedvosmisleno primijenjivati. Kada je jednom potpisan, on postaje temelj za uređenje prava i obveza između ugovornih strana koje su ugovor potpisale.

3.3.3. Stranke kolektivnog ugovora

Prema Članku 194. Zakona o radu, kolektivni ugovor je ugovor u pisanom obliku koji sklapaju poslodavačka i radnička strana.

Na strani poslodavca može biti (http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu, 07.03.2014):
  1. jedan poslodavac
  2. više poslodavaca
  3. udruga poslodavaca
  4. udruga poslodavaca više razine

Na radničkoj strani stranke mogu biti (Šokčević, 2006:10):
  1. sindikat
  2. udruga sindikata više razine koja je spremna i sposobna sredstvima pritiskaštiti i promicati interese svojih članova prilikom pregovaranja o sklapanju kolektivnih ugovora

Kombinacija navedenih stranaka rezultira sklapanjem kolektivnih ugovora na različitim razinama. Uobičajeno je da se kolektivni ugovor sklapa između jednog poslodavca i sindikata sa dosegom primjene u pojedinom poduzeću. Ugovori između udruge poslodavaca i sindikata imaju gransko obilježje u primjeni. Kao stranka u pregovore i sklapanje kolektivnog ugovora može biti uključena i Vlada.

Stranke kolektivnog ugovora uobičajeno su i strane koje su sudjelovale u kolektivnim pregovorima. U Hrvatskoj su najčešće stranke ugovora poslodavac i sindikat jednog poduzeća te takav kolektivni ugovor ima učinak na radnike i poslodavca tog poduzeća.
3.3.4. Sklapanje, trajanje i valjanost kolektivnog ugovora


Nakon isteka ugovora sklopljenog na određeno vrijeme ostaju na snazi odredbe kojima se uređuju sklapanje, sadržaj i prestanak radnog odnosa do sklapanja novog kolektivnog ugovora (tzv. produžena primjena pravnih pravila). U praksi, ova odredba, de facto, poništava učinke otkaza kolektivnog ugovora, neovisno o novonastalim okolnostima (rebus sic stantibus) radi kojih je ugovor bilo neophodno otkazati (www.vlada.hr/hr/content/download/283996/.../file/137.%20-%20201.pdf, 05.04.2014).

U slučaju prijenosa ugovora o radu na novog poslodavca, na radnike se nastavljaju primjenjivati odredbe postojećeg kolektivnog ugovora sve do sklapanja novog kolektivnog ugovora s novim poslodavcem, a najduže godinu dana (www.vlada.hr/hr/content/download/283996/.../file/137.%20-%20201.pdf, 05.04.2014). Ukoliko poduzeće koje ima aktivan kolektivni ugovor promjeni vlasnika, taj se kolektivni ugovor nastavlja primjenjivati još godinu dana od dana preuzimanja poduzeća. Novi poslodavac ili sindikat mogu započeti kolektivno pregovaranje odmah nakon promjene vlasništva kako bi novim kolektivnim ugovorom regulirali svoja prava i obveze u novim poslovnim uvjetima.

Prema Hrvatskom zakonodavstvu, da bi kolektivni ugovor imao pravni učinak, dovoljno je da ga potpišu jedan predstavnik na strani poslodavca i jedan na strani sindikata. Ukoliko je u kolektivnim pregovorima sudjelovao i sindikat koji nije potpisao kolektivni ugovor, za njega ne vrijedi obveza socijalnog mira.
Sklapanje, trajanje, otkaz i istek kolektivnog ugovora u Republici Hrvatskoj regulirani su Zakonom o radu. U Hrvatskoj praksi prevladavaju ugovori koji se sklapanju na određeno vrijeme do najviše pet godina, a nakon isteka ugovora njegova primjena ostaje na snazi do sklapanja novog. U slučaju da poduzeće dobije novog poslodavca, odredbe kolektivnog ugovora mogu se prenijeti na novog poslodavca do sklapanja novog kolektivnog ugovora.

3.3.5. Objava i evidentiranje kolektivnog ugovora


Evidencija kolektivnih ugovora vrši se upisom kolektivnih ugovora ili njihovih promjena u Knjigu evidencije kolektivnih ugovora koja se vodi na papiru ili u elektroničkom obliku. Jedan primjerak evidentiranog kolektivnog ugovora ili njegove promjene vraća se stranci koja ga je dostavila na evidenciju. Uz knjigu nadležno tijelo vodi i zbirku isprava. Nakon službene objave, poslodavac je dužan kolektivni ugovor dostaviti sindikalnim povjerenicima i radničkom vijeću te ga učiniti dostupnim na uvid svim zaposlenicima u tvrtki (http://propisi.hr/print.php?id=10366, 08.03.2014).

Sklopljeni kolektivni ugovor objavljuje poslodavac uz rok od 15 dana od dana potpisivanja. Ovisno o području primjene, ugovor se objavljuje u Narodnim novinama ili službenom glasilu županije. Za objavljene kolektivne ugovore vodi se Knjiga evidencija kolektivnih ugovora.
3.4. Važnost sindikata

Sindikalno uduživanje radnika i kolektivno pregovaranje osnovna su obilježja suvremenog modernog radnog prava. Sindikalni je pokret nastao kao dio šireg društvenog pokreta, boreći se za priznanje svih radnika kao ravnopravnih građana, poboljšanje uvjeta života i rada radnika, te za pravednije društvo i jednakost. Ovo poglavlje analizira pojam, značenje i vrste sindikata te objašnjava praksu utemeljenja, registracije i postupka utvrđivanja reprezentativnosti sindikata za sudjelovanje u pregovorima u Republici Hrvatskoj.

3.4.1. Pojam i uloga sindikata

Riječ sindikat dolazi od grčkih riječi SYN i DICO, koje su označavale osobu koja se brinula o interesima jedne zajednice kojoj je pripadala ili pak o interesima druge osobe u vidu skrbi i starateljstva. Sindikova funkcija nazivala se sindikat. Sindikat je samostalna, demokratska i neovisna organizacija zaposlenih, u koju se oni dobrovoljno udužuju radi artikuliranja, oblikovanja i ostvarivanja njihovih zajedničkih interesa (Herman i Ćupurdija, 2011:131).


Sindikati u građanskom društvu spadaju u kategoriju tzv. interesnih skupina koje se za razliku od političkih stranaka, ne bore se za osvajanje vlasti, već samo utječu na poslodavce i državu da ispune temeljne zahtjeve radnika, što je ujedno i njihova najvažnija uloga (Herman i Ćupurdija, 2011:131).
Sindikat je udruga radnika koja se osniva u svrhu zaštitite prava i interesa svojih članova. Radnici nemaju dovoljnu snagu samostalno djelovati pred poslodavcem, stoga im udruživanje u sindikate omogućuje da kolektivno oblikuju svoje interese i reguliraju svoja prava s poslodavcem putem kolektivnih pregovora.

3.4.2. Utemeljenje i registracija sindikata

Sindikati se u Republici Hrvatskoj registriraju kao interesne udruge, koje nisu dužne od nadležnih tijela zatražiti nikakvo odobrenje za utemeljenje, već to čine po slobodnom izboru i po pravilima Statuta udruge (Herman i Čupurdića, 2011:131). Jedini uvjet za utemeljenje sindikata, prema odredbena Zakona o radu, jest u pismenom obliku jasno izražena volja minimalno deset punoljetnih poslovno sposobnih osoba bez obzira na razinu na kojoj se sindikat utemeljuje. Ovaj uvjet u praksi ne zadovoljava i uvjet reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje i sklapanje kolektivnih ugovora zbog čega je smanjena legitimnost sindikata i njegova sposobnost za kolektivno pregovaranje.


Udruživanje radnika u sindikate je potpuno dobrovoljno. Sindikat mogu osnovati punoljetne osobe, a jedini uvjet za osnivanje je pismeno izražena volja deset članova kako bi sindikat imao poslovnu sposobnost. Sve ostale uvjete djelovanja sindikati reguliraju samostalno prema vlastitim pravilima i izboru.
3.4.3. Tipovi sindikata

S obzirom na velike slobode udruživanja u sindikate, na sindikalnoj sceni djeluje veliki broj sindikata koji zastupaju različite interese radnika i djeluju na različitim razinama.

Osnovni tipovi sindikata su (Slika 2):
1. sindikati prema političkoj opredjeljenosti i strukturi
2. sindikati prema načinu određivanja interesa radnika

Slika 2: Tipovi sindikata

Izvor: Rebac, 2010

Kao što je prikazano na slici 2, sindikati se najčešće dijele ovisno o odnosu prema političkoj opredijeljenosti i prema strukturi. Sindikati oporbe su obično revolucionarnog karaktera zbog stava oporbe prema vlasti i njezinim institucijama, no upitne su samostalnosti. Sindikati sudjelovanja djeluju uz političku vlast i sudjeluju u njoj realizaciji te su materijalno podupirani od strane vlasti i u pravilu služe za razbijanje jedinstva sindikalnog pokreta na nacionalnoj razini. Sindikati suparništva su autonomni sindikati, neovisni od političke elite, koji slobodno odlučuju o svojim stajalištima štiteći
interese svojih članova. Tipovi sindikata razlikuju se i na temelju određivanja kolektivnih interesa radnika.

Prema toj osnovi razlikuju se tri tipa sindikata:

1. sindikat zanimanja, odnosno strukovni sindikat je takav tip sindikata koji u svome članstvu okuplja radnike određenog zanimanja bez obzira na industrijsku djelatnost. Ovo je bio jedan od prvih oblika sindikalnog organiziranja radnika, no danas ovakav tip sindikata u svijetu opada.

2. opći sindikat okuplja sve radnike bez obzira na zanimanje, poslodavca ili industriju kojoj pripadaju. Ovakav tip sindikata najdjelotvorniji je u malim zemljama sa malim tržištem rada.

3. granski ili industrijski sindikat okuplja radnike, svoje lanove, unutar određene industrije. Smisao granskog ili industrijskog sindikata je da brani interese i rješava probleme zaposlenika unutar određene grane, primjerice građevinske te da nastupa jedinstveno prema poslodavcima.

Tipovi sindikata prema političkoj opredjeljenosti su manje zastupljeni. Uglavnom djeluju tipovi sindikata prema načinu određivanja interesa radnika. U Hrvatskoj je teško odrediti grubu podjelu sindikata prema tipovima zbog slabog udruživanja sindikata i njihove raspjeptanosti.

3.4.4. Utvrđivanje reprezentativnosti

Kao što je već spomenuto, samo utemeljenje sindikata nije dovoljna za kolektivno pregovaranje i zaključivanje kolektivnih ugovora. U tom procesu ključnu ulogu ima upravo utvrđivanje reprezentativnosti. „Rепрезентативность удруга значи квалификацион, односно кадровчуку, програмеску и организациеску способность за употребу аргумента snage u pregovorima onda kada snaga argumenata ne daje željene rezultate u pregovorima i zaštit interesu njegovih чланова“ (Rebac, 2010:76). To znači da je reprezentativna ona udruga koja ima jaku kadrovsku potporu članstva koja joj u pregovorima omogućuje učinkovitu i racionalnu uporabu snage argumenata.
Reprezentativnost sindikata nije potrebno dokazivati ukoliko kod poslodavca djeluje samo jedan sindikat. Problem se javlja kada djeluju dva ili više sindikata ili podružnica granskog sindikata jer je teško utvrditi broj i sastav pregovaračkog odbora. Reprezentativnost za pregovaranje se tada utvrđuje na način da svi sindikati koji sudjeluju u pregovaranju pisanim sporazumom utvrde pregovarački odbor te tako jasno iskazana volja sindikata o njihovom zajedničkom kolektivnom pregovaranju za poslodavca predstavlja potvrdu da pregovara s reprezentativnim sindikatima (http://www.zakon.hr/z/534/Zakon-o-kriterijima-za-sudjelovanje-u-tripartitnim-tijelima-i-reprezentativnosti-za-kolektivno-pregovaranje, 07.03.2014).

Ukoliko sindikati ne postignu sporazum, mogu kod Povjerenstva za utvrđivanje reprezentativnosti pokrenuti postupak za utvrđivanje reprezentativnosti, gdje se reprezentativnim sindikatom smatra sindikat koji kod poslodavca ili na području, odnosno razini za koje se sklapa kolektivni ugovor ima najmanje dvadeset posto radnika članova od ukupnog broja sindikalno organiziranih radnika zaposlenih kod poslodavca ili poslodavaca koji posluju na području, odnosno razini za koje se sklapa kolektivni ugovor. Reprezentativnost sindikata za kolektivno pregovaranje i sklapanje kolektivnih ugovora vrijedi tri godine, odnosno prema važećem kolektivnom ugovoru (http://www.zakon.hr/z/534/Zakon-o-kriterijima-za-sudjelovanje-u-tripartitnim-tijelima-i-reprezentativnosti-za-kolektivno-pregovaranje, 07.03.2014).

Od dana stupanja na snagu Zakona, odnosno od 28. srpnja 2013. godine do 31. listopada 2013. godine, dakle u razdoblju u kojem se utvrđuje reprezentativnost sindikata za kolektivno pregovaranje, u evidenciju reprezentativnih sindikata je upisano ukupno 250 sindikata koji samostalno sudjeluju u pregovorima. U istom je razdoblju, u evidenciju reprezentativnih sindikata upisano i ukupno 78 pisanih sporazuma sindikata o broju i sastavu pregovaračkog odbora, koji uključuju 234 sindikata, a Povjerenstvo za utvrđivanje reprezentativnosti je donijelo 44 rješenja, u kojima je 56 različitih sindikata utvrđeno reprezentativnim, a 19 nereprezentativnim. Slijedom navedenih podataka proizlazi da je u razdoblju primjene Zakona, ukupno 540 sindikata ostvarilo svoju reprezentativnost za kolektivno pregovaranje na raznim razinama i područjima na kojima se pregovaralo o sklapanju kolektivnog ugovora, a što je u odnosu na podatak o
ukupnom broju registriranih sindikata gotovo 90%
(www.vlada.hr/hr/content/download/283996/.../file/137.%20-%2001.pdf, 05.04.2014).

Kako bi kolektivno pregovaranje bilo uspješno, pregovarački odbor sindikata mora biti reprezentativan, odnosno mora imati dovoljan broj članova koji ga podupiru. Reprezentativnost je posebno važna u situacijama kada u pregovorima sudjeluje više sindikata gdje je teže utrditi sastav i broj članova pregovaračkog odbora. U Republici Hrvatskoj utvrđivanje reprezentativnosti je regulirano Zakonom o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje koji je stupio na snagu u srpnju 2013. godine. Njime su detaljno određeni uvjeti koje sindikati moraju ispuniti kako bi njihov pregovarački odbor bio reprezentativan u postupku kolektivnog pregovaranja.

3.4.5. Vođenje registra udruga sindikata

Način i postupak registracije sindikata i udrug sindikata kod nadležnih tijela uređen je Zakonom o radu i Pravilnikom o načinu vođenja registra udruga. Registar udruga, ovisno o području djelovanja udruga, se vodi na dvije razine (županijskoj i nacionalnoj). Za sindikate i udruge koje djeluju unutar jedne županije upisuju se u registar pri uredu županijske uprave za rad. Kada njihovo djelovanje prelazi granice županije, upisuju se u registar pri ministarstvu nadležnom za rad na nacionalnoj razini (http://www.mrms.hr/?s=broj+registriranih+sindikata, 14.03.2014).

Udruga sindikata upisuje se u registar na zahtjev utemeljitelja. Uz zahtjev, upis se vrši na temelju Odluke o utemeljenju udruge i Statuta udruge. Na temelju zahtjeva za registraciju, nadležno tijelo donosi rješenje o upisu u registar koji sadrži datum upisa, registarski broj, naziv i sjedište udruge, područje njezina djelovanja te ime i prezime osoba ovlaštenih za zastupanje.

Na Slici 3 prikazan je broj registriranih i aktivnih sindikata koje djeluju Republici Hrvatskoj u 2013. godini na nacionalnoj i županijskoj razini.
Prema evidenciji Ministarstva rada i mirovinskoga susatava vidljivo je da na nacionalnoj razini djeluje ukupno 310 sindikata i 22 udruge sindikata više razine, a na lokalnoj razini, odnosno na području jedne županije djeluje 314 sindikata i 3 udruge sindikata više razine. Prema broju sklopljenih kolektivnih ugovora, u Hrvatskoj je na dva sindikata sklopljen jedan kolektivni ugovor (http://www.mrms.hr/?s=broj+registriranih+sindikata, 14.03.2014).

Upisom u Registar time sindikat dobiva pravnu sposobnost i mogućnost sudjelovanja u kolektivnim pregovorima. Registar udruga sindikata vodi se na nacionalnoj i županijskoj razini. Prema navedenim podacima Ministarstva rada i mirovinskoga sustava vidljivo je da se uglavnom registriraju samostalni sindikati koji djeluju na razini poduzeća.

Sloboda sindikalnog udruživanja i kolektivnog pregovaranja jedna je od temeljnih sloboda radnika. Zakoni propisuju samo pravno uređenje sindikata i sklapanja kolektivnih ugovora, dok su ostala pitanja reguliranja svojih prava u potpunosti prepuštena sindikatima i poslodavcima. Ukoliko predstavnici pregovaračkih odbora
sindikata dobro raspolažu znanjem o sadržaju kolektivnog pregovaranja, ciljevima koje
nastoje postići te načelima i karakteristikama kolektivnog pregovaranja, pružaju im se
široke mogućnosti u borbi za radnička prava.
4. HYPO ALPE-ADRIA-BANK D.D.


U nastavku poglavlja dana je analiza poslovanja Banke u posljednje dvije godine, trenutačna tržišna pozicija te odnos sa najблиžim konkurentima. Prikazana je i analiza interne okoline Banke, njezina organizacijska struktura te djelovanje sindikata unutar Banke od njezina osnutka.

4.1. Osnovne informacije i povijesni razvoj Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.


U Tablici 1 prikazane su osnovne informacije o Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. koje uključuju adresu sjedišta, broj računa, OIB, datum osnivanja i druge osnovne podake vezane za registraciju i poslovanje Banke.
Tablica 1: Osnovni podaci o Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

| Sjedište: | Zagreb, Slavonska avenija 6 |
| Račun banke - IBAN | HR60 2500 0091 0000 0001 3 otvoren kod Hrvatske narodne banke, Trg hrvatskih velikana 3, Zagreb |
| SWIFT/BIC | HAABHR22 |
| OIB | 14036333877 |
| Matični broj | 1198947 |
| PDV broj | HR14036333877 |
| Telefon | +385 1 6030-000 |
| Faks | +385 1 600 7000 |
| E-mail | bank@hypo.hr |
| Datum osnivanja | 08.03.1996 |

Izvor: http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/id/535, 16.03.2014

Banka je upisana u registar Trgovačkog suda u Zagrebu pod matičnim brojem upisa MBS: 080072083. Upisani temeljni kapital Banke iznosi 5.208.760.000,00 kuna i uplaćen je u cijelosti. Društvo je izdalo ukupno 1.302.190 dionica i to 1.101.441 redovnih dionica nominalne vrijednosti 4.000,00 kuna te 200.749 povlaštenih dionica nominalne vrijednosti 4.000,00 kuna (http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/id/535, 16.03.2014).

Na Slici 4 prikazana je Uprava Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. koju čine predsjednik Uprave i pet članova Uprave.

Slika 4: Uprava Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.


Na Slici 5 prikazan je kratki povijesni pregled od osnivanja grupacije u Austriji do njezina dolaska i razvoja u Republici Hrvatskoj.
Slika 5: Povijesni razvoj Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Godina</th>
<th>Događaj</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1994</td>
<td>Hypo-Leasing Kroatien d.o.o.</td>
</tr>
<tr>
<td>1996</td>
<td>Hypo Banka Croatia d.d.</td>
</tr>
<tr>
<td>1999</td>
<td>Promjena imena u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.</td>
</tr>
<tr>
<td>1999</td>
<td>Kapitalno povezivanje sa Slavonskom bankom d.d. Osijek</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>Hypo Alpe-Adria-Invest d.d</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>Hypo Alpe-Adria-Nekretnine d.o.o.</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>Osniva se društvo Jadran jahte d.o.o.</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>Dovršen je Hypo Centar u Zagrebu na Slavonskoj avniji 6</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>Dovršeno pripajanje Slavonske banke d.d. Osijek Hypo Alpe-Adria-Banci</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>Republika Austrija preuzima 100% udjela u Hypo Alpe Adria</td>
</tr>
<tr>
<td>2011</td>
<td>Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. preuzima 100% udjela u društvu Jadran jahte, naziv tvrtke se mijenja u Hypo Alpe-Adria-Leasing d.o.o.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Pokretanjem leasing poslovanja 1994. godine Hypo Alpe Adria počinje s operativnim djelovanjem u Hrvatskoj, a 1996. godine bankarsko poslovanje započinje osnivanjem Hypo Banke Croatia d.d. Tri godine kasnije banka mijenja naziv u Hypo Alpe-Adria-


4.2. Analiza eksterne okoline Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.


4.2.1. Tržišna pozicija Banke

Tržišna pozicija HAAB-a analizirana je u odnosu na makroekonomskie pokazatelje, inflaciju, utjecaj monetarne politike HNB-a, najnovije promjene u zakonodavstvu te ulazak Hrvatske u Europsku uniju.

4.2.1.1. Makroekonomski pokazatelji

Uslijed pada osobne potrošnje generiranog rastom nezaposlenosti, realnog pada plaća te administrativnih poskupljenja, a posebno energenata, hrvatski BDP je u 2013. godini zabilježio pad od 2,0 posto, čemu je pridonijelo i smanjenje investicija uslijed pogoršanih srednjoročnih ekonomskih izgleda te visoke nelikvidnosti u realnom sektoru. S druge strane, neto izvoz je pozitivnim doprinosom BDP-u ublažio pad ekonomske aktivnosti zahvaljujući rastu prihoda od turizma te manjem deficitu u robnoj
Pad BDP-a negativno se odrazio na poslovanje HAAB-a i u sektoru građanstva, a posebno sektoru poslovanja s pravnim osobama. U tom segmentu dolazi do danjeg smanjenja kreditnih plasmana čime se smanjuju kamatni prihodi dok se, s druge strane, povećava nemogućnost naplate postojećih kredita. Kako se makroekonomski pokazatelji prvenstveno odražavaju na poduzetnike, sve je više računa klijenata pravnih osoba u blokadi. Time se smanjuju prihodi od pružanja usluga platnog prometa.

Padom osobne potrošnje raste štednja građana, što je segment u kojem je HAAB ostvarila izvrsne rezultate. Na kraju 2013. godine ukupna štednja građana iznosila je 1,68 milijardi eura.

Negativna makroekonomska kretanja negativno su se odrazila i na financijski rezultat HAAB-a. Smanjeni su prihodi od kamata i ostalih financijskih usluga. S obzirom na porast štednje građana, Banka je u tom segmentu ostvarila zadovoljavajuće rezultate.

4.2.1.2. Inflacija

Potrošačke cijene u Hrvatskoj u rujnu 2013. godine bile su za 1,1 posto veće u odnosu na isto razdoblje 2012. godine, što je najniža razina inflacije u nešto više od tri godine. Dolazi do znatnog usporavanja rasta potrošačkih cijena, s obzirom da je u kolovozu 2013. godine njihov godišnji rast iznosio 1,9 posto. To je i najniža godišnja stopa inflacije još od kolovoza 2010. godine, kada je iznosila 0,9 posto. Premda je u 2013. godini rast inflacije znatno usporen, slaba ekonomska aktivnost dugoročna je posljedica visokih stopa inflacije iz 2008. godine kada je iznosila 8,04 posto (Novotny, 2008:). S obzirom na slabu domaću potražnju i izostanak oporavka, pritisni na rast cijena na strani potražnje na domaćem tržištu izostaju što djeluje na zadržavanje razmjerno niskih stopa inflacije. Slaba gospodarska aktivnost i izostanak potražnje negativno utječe na
kupovnu moć stanovništva što je rezultiralo padom kreditne sposobnosti, a samim time i kreditnih plasmana te smanjenom prodajom bankarskih servisa koji Banci nose čisti prihod što se odrazilo na financijske rezultate HAAB-a padom prihoda, kao i na kompletan bankarski sektor (http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/r/O_nama/$file/HBC%20Javna%20objava_30.06.2013_hrv.pdf, 17.03.2014).

Stopa inflacije u Hrvatskoj odraz je slabe gospodarske aktivnosti i neoporavka gospodarstva te restriktivne monetarne politike HNB-a. Negativan učinak inflacije direktno se odražava na gospodarsku aktivnost zemlje, a indirektno na bankarski sektor. Smanjenje stope inflacije u 2013. godini naznaka je pozitivnog oporavka što će u budućnosti pokrenuti gospodarsku te u skladu s time i kreditnu aktivnost.

4.2.1.3. Monetarna politika


U travnju 2013. godine, u dogovoru s ministrom financija i predstavnicima osam najvećih poslovnih banaka i HBOR-a, smanjenjem stope obvezne pričuve s 15,0 posto na 13,5 posto uvjetno oslobodila bankovnome sustavu oko 5 milijardi kuna. Tome su iznosu banke iz drugih izvora trebale pridružiti još oko 4 milijardi kuna za program financiranja gospodarskog oporavka, prije svega projekata koji pridonose rastu izvoza te po povoljnijim uvjetima (http://www.hnb.hr/publikac/bilten-o-bankama/hbilten-o-bankama-26.pdf, 16.03.2014).

U 2013. godini monetarna politika ostaje u službi osiguranja stabilnosti financijskog sustava, a potom i podrška ekonomskom oporavku. Uz produljenu recesiju, monetarnom stimulansu prethodi smanjenje fiskalnih rizika, smanjenje globalne premije
na rizik, kao i tečajna i eksterna stabilnost. Prema tome, kuna ostaje stabilna zahvaljujući državnom pristupu financiranju na stranom i domaćem tržištu, dobroj turističkoj sezoni i rijetkoj privatizaciji (http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/t/Hypo_Times_21/$file/ht.swf, 16.03.2014).


4.2.1.4. Zakonodavstvo


Najvažnije promjene koje donose izmjene Zakona o potrošačkom kreditiranju se odnose na kamatne stope za stambene kredite vezane uz švicarski franak, a koje bi od početka iduće godine trebale biti umanjene na 3,23 posto. Temelj za određivanje tako snižene kamatne stope bio je izračun HNB-a, prema kojem prosječna pondirana kamatna stopa u 13-godišnjem razdoblju na stambene kredite vezane uz švicarski franak iznosi 4,62 posto (www.hnb.hr, 2014). Na temelju navedenog, smanjenje kamatnih stopa donijeti će HAAB-u smanjene kamatne prihode, ali će se s druge strane povećati učinkovitost naplate kredita s obzirom da će klijenti biti u mogućnosti lakše podmirivati svoje kreditne obveze.

U siječnju 2014. godine na snagu je stupila i HNB-ova Odluka o naknadi za superviziju kreditnih institucija, kojom se određuje visina, način izračuna i način plaćanja naknade za superviziju. Prema toj Odluci, sve kreditne institucije na koje se ova odluka odnosi na poslovni račun HNB-a morati platiti naknadu u visini 0,01 posto računano od iznosa

U središnjoj banci ocjenjuju da bi predvidene izmjene tog zakona mogle imati višegodišnji negativan učinak na prihode banaka pa bi ukupan kumulativni učinak izmjena Zakona mogao biti mnogostruko veći. To bi moglo utjecati i na mogućnost i potencijal banaka da realiziraju nove kreditne plasmane, kao i njihovu sposobnost apsorpcije nepovoljnih šokova iz okružja, a moglo bi potaknuti i snažnije razduživanje banaka (http://www.hnb.hr/publikac/bilten-o-bankama/hbilten-o-bankama-26.pdf, 16.03.2014). U ovom segmentu HAAB je u dobroj poziciji s obzirom da njezin omjer kredita i depozita iznosi 130,0 posto.

Zakonske promjene koje se odnose na poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj u 2014. godini negativno će se odraziti na njihov financijski rezultat kroz smanjenje prihoda od kamata na stambene kredite u švicarskim francima te kroz naknadu HNB-u u iznosu 0,01 posto od ukupne imovine banaka. S obzirom na veliki omjer kredita i depozita, HAAB će negativne učinke navedenih zakonskih promjena dobro apsorbirati.

4.2.1.5. Učinci pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji

U ovom potpoglavlju kratko su prikazani utjecaji pristupanja Hrvatske u članstvo Europske unije na bankarski sektor i HAAB.

Sa punopravnim članstvom Republike Hrvatske u Europskoj uniji, došlo je do promjena u platnom prometu HAAB-a i cjelokupnog bankarskog sustava. Dosadašnje međunarodno plaćanje postalo je prekogranično plaćanje te je sukladno tome smanjena i naknada u platnom prometu za tu vrstu usluge i povećana brzina odvijanja međunarodnog plaćanja. Konstrukcija računa platnog prometa je promijenjena te je za plaćanja u zemlji uveden IBAN, međunarodni broj računa u platnom prometu. Omogućen je i lakši postupak oročavanja štednje za građane Europske unije čime se širi tržište i mogućnost povećanja poslovnih rezultata (http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/pages/ekonomiska_istra%C5%BEivanja-publikacije-356, 17.03.2014).
Najvažniji aspekt u kojem je HAAB veoma aktivna u odnosu na konkurente je pružanje potpore lokalnim općinama, poduzetnicima i pojedincima su EU fondovi. U tu svrhu 2011. godine Banka je osnovala EU Desk, koji zainteresirane strane informira i educira o svim aspektima procesa prijave i dobivanja sredstava iz fondova EU te na taj način povećava kvalitetu odnosa sa postojećim klijentima i privlači nove što će dugoročno rezultirati povećanjem baze klijenata kao baze za uspješan rast prodaje i ostvarivanja pozitivnih poslovnih rezultata (http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/pages/ekonomska_istra%C5%BEivanja-publikacije-356, 17.03.2014).

Negativni učinci pristupanja Hrvatske Europskoj uniji jesu veća konkurencija od strane europskih banaka, s obzirom da građani Hrvatske mogu svoje financijske usluge realizirati u drugim zemljama članicama. To se ponajprije odnosi na kreditiranje klijenata. Učinak punopravnog članstva je i u smanjenju kamatnih stopa na kreditove što će rezultirati smanjenjem kamatnih prihoda (http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/pages/ekonomska_istra%C5%BEivanja-publikacije-356, 17.03.2014).

Prema analiziranim makroekonomskim pokazateljima, monetarnom politikom, inflacijom te ostalim faktorima zaključuje se da je Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. održala stabilnu tržišnu poziciju uz pad prihoda u skladu sa ostatkom bankarskog sektora. Negativni učinci odrazili su se na sve segmente poslovanja, no Banka usprkos tome razvija svoje poslovanje u Republici Hrvatskoj.

4.2.2. Analiza poslovanja glavnih konkurenata

Glavni konkurenti Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. su Zagrebačka banka d.d., Privredna Banka Zagreb d.d. i Erste Steiermarkische Bank d.d.. Navedene banke vodeće su banke u Republici Hrvatskoj. U nastavku poglavlja prikazana je usporedba navedenih triju banaka kroz segmente poslovanja u kojima te banke imaju vodeću poziciju te u skladu s time analizirana je tržišna pozicija HAAB-a.

Grafikon 1 prikazuje veličinu šest vodećih banaka u Republici Hrvatskoj prema tržišnom udjelu. Podaci na grafikonu prikazuju stanje na bankarskom tržištu u 2013. godini.
Prema podacima iz Grafikona 1 vidljivo je kako prve tri vodeće banke u Hrvatskoj imaju tržišni udio preko 50,00 posto i od toga Zagrebačka banka ima četvrтинu tržišnog udjela. Slijedeće tri vodeće banke dijele približno jednak tržišni udio od 6,74 posto do 8,13 posto. HAAB se nalazi na petom mjestu vodećih banaka u Republici Hrvatskoj sa stabilnim tržišnim udjelom od 7,44 posto.

Zagrebačka banka (ZABA) već je godinama vodeća banka u Hrvatskoj po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samouslužnih uređaja te uspješnim poslovnim rezultatima. U Hrvatskoj posluje s više od 60 tisuća korporativnih klijenata i više od 1,4 milijuna građana. Kao članica UniCredit Grupe, od ožujka 2002. godine, jedne od najuspješnijih financijskih grupacija u Europi, Zagrebačka banka je i jedna od vodećih banaka u Srednjoj i Istočnoj Europi (CEE). ZABA zauzima četvrtinu aktive hrvatskoga bankarskog sektora. Ima ukupno 132 poslovnice, 849 bankomata, 530.000 korisnika Internet bankarstva, upola manje korisnika mobilnog bankarstva i 4.400 zaposlenih (http://www.zaba.hr/home/wps/wcm/connect/d56b0b53-0835-4fa4-8029-4198a0010a82/ZABA-Godisnje_izvjesce-31-12-2013.pdf?MOD=AJPERES, 17.03.2014).

Privredna banka Zagreb (PBZ) broji oko 1,7 milijuna klijenata, poslovnih subjekata i građana. PBZ ima najrazgranatiju mrežu podružnica i poslovnica u zemlji, koja se sastoji od preko 200 poslovnica u 5 regija i oko 670 bankomata. PBZ ima ukupno
250.000 korisnika Internet bankarstva. Druga je po veličini banka u Hrvatskoj, čiji se
tržišni udio u različitim segmentima poslovanja kreće do 20,0 posto, a u kreditnim
karticama i preko 30,0 posto. Zahvaljujući svojoj veličini i kapitalnoj snazi značajno
sudjeluje u financiranju hrvatskog gospodarstva. Na kraju 2013. godine stopa
adekvatnosti kapitala PBZ-a iznosi 23,88 posto, aktiva Banke 67,5 milijardi kuna, a
PBZ Grupe 74,2 milijarde kuna. PBZ Grupa je 2013. godinu (prema nerevidiranim
rezultatima) završila uspješno i zabilježila dobit prije oporezivanja od 792.172 tisuća
kuna. Nositelj je najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede,
industrijalizacije, elektrifikacije i cestogradnje (http://www.pbz.hr/Default.aspx?sec=1500#.U19b41crqtc, 17.03.2014).

Erste & Steiermarkische Bank d.d. (Erste) posluje na nacionalnoj razini te uslužuje
nešto više od 800.000 klijenata kroz mrežu od 133 poslovnice te mrežu od 620
bankomata. Zapošljava oko 2.000 zaposlenika. Erste ima ukupno 150.000 korisnika
Internet bankarstva. Mreža Banke ujedno uključuje 13 komercijalnih, 8 poduzetničkih i
10 profitnih centara za korporativne klijente. Prema veličini aktive, banka zauzima treće
mjesto u Hrvatskoj, odnosno 14,82 posto tržišnog udjela. U svom poslovanju banka je
prvenstveno usmjerena na građanstvo te male i srednje poduzetnike, no istodobno i na
tradicionalne velike partnere s kojima posluje u regijama gdje je snažno prisutna -
Rijeci, Zagrebu i Bjelovaru. Ova je banka prva u Hrvatskoj uvela brojne inovacije u
poslovanje, poput kreiranja Facebook stranice i prve virtualne poslovnice hrvatske
banke na toj društvenoj mreži. Inovativnost se očitovala i u novim proizvodima i
technologijama, poput usluge Erste Maestro Plus, posebnih modela stambeni kredita s
tzv. ostatkom vrijednosti, prve debitne Maestro kartice s modernom, chip-tehnologijom
(http://www.erstebank.hr/hr/O_nama/Financijska_izvjesca, 17.03.2014).

Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. (HAAB) novija je banka u Hrvatskoj na čijem tržištu
posluje tek od 1996. godine. U 2013. godini obuhvaća ukupno 71 poslovnicu te više od
270 bankomata diljem zemlje, a financijske usluge pruža više od 400.000 klijenata te
broji približno 1.700 zaposlenih. Na temelju iznesenog može se zaključiti kako još
uvijek nije dorasla konkurentima, ali upravo je raznolikost i posebnost usluga te
personalizirani pristup svojim klijentima ono što je razlikuje od konkurencije. Hypo
Alpe-Adria-Bank d.d. u 2013. godini imala je tržišni udio od 7,44 posto, a sa 31,69 posto najvišu stopu adekvatnosti kapitala od svih velikih banaka na hrvatskom tržištu te jednu od najviših u cijeloj regiji. Ukupni neto kreditni portfelj iznosio je 24,26 milijarde kuna, u 2013. godini ukupno je realizirano 4,7 milijardi kuna novih kreditnih plasmana, a ukupni depoziti iznosili su 1,68 milijarde eura uz ponovni veliki rast depozita građanstva, dvostruko većeg od konkurencije (http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/r/Hypo_Times_21/$file/ht.swf, 16.03.2014).


Prilika Banke u odnosu na konkurenciju svakako je u povećanju kvalitetnih kreditnih plasmana, čime je rigoroznom kreditnom politikom HAAB već započela, dok druge banke tek moraju pokrenuti postupak „čišćenja“ portfelja i uvođenja stroge kreditne politike. Time će HAAB imati najmanji omjer nenaplativih kredita, niži od 10 posto. HAAB je u 2013. godini u neovisnoj analizi proglašena bankom koja nudi najpovoljnije uvjete autokredita i kratkoročnih nenamjenskih kredita, što joj daje veliku prednost u odnosu na konkurenciju. Najveću prednost HAAB ostvaruje u segmentu štednje, povoljnim kamatnim stopama i imidžem banke, čime omjer kredita i depozita danas iznosi 130,0 posto. Naglasak Banke u daljnjem poslovanju je na funkcionalnosti, brzini i kvaliteti usluge (http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/r/Hypo_Times_21/$file/ht.swf, 16.03.2014).

Na temelju analiziranih financijskih rezultata može se zaključiti da je Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. u skladu sa svojom poslovnom strategijom, u 2013. godini nastavila s razvojem poslovanja u Hrvatskoj te je, usprkos izazovnim tržišnim uvjetima, pojačala

Negativni makroekonomski pokazatelji su se odrazili na cjelokupni bankarski sustav i to ponajprije kroz smanjenje prihoda banaka. Analizom ključnih pokazatelja eksterne okoline HAAB-a i njezinih najvećih konkurenata zaključuje se da je Banka uspjela zadržati stabilnu petu poziciju vodećih banaka u Hrvatskoj i nastaviti sa razvojem svojeg poslovanja. Veliki gubitak na kraju 2013. godine rezultat je temeljitog čišćenja bilance u službi procesa privatizacije čime bi se poslovanje Banke trebalo nastaviti na stabilnim temeljima s kvalitetnijim kreditnim portfeljem.

4.3. Analiza interne okoline Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

Uz eksternu okolinu, od jednake je važnosti i utjecaj interne okoline na poslovanje Banke. Za razliku od eksterne, na internu okolinu Banka može gotovo u potpunosti utjecati. Internu okolinu, između ostalog čine i njezini zaposlenici za čija se prava i uvjete rada upravo bori sindikat i to sredstvima kolektivnog pregovaranja.

Interna okolina HAAB-a analizirana je kroz organizacijsku strukturu banke te usporedbom financijskih pokazatelja poslovanja Banke kroz 2012. i 2013. godinu.

4.3.1. Vizija i misija


52

Internu okolinu Banke odražava i njezina vizija i misija prema kojoj Banka posluje. Cilj je HAAB pružati usluge visoke kvalitete personaliziranim pristupom svojim klijentima održavajući tako stabilne odnose.

4.3.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura HAAB podjeljena je prema sektorima poslovanja u Banci i prema regijama kojima Banka posluje. U nastavku je analizirana organizacijska struktura HAAB-a u navedena dva segmenta. Na Slici 6 prikazana je organizacijska struktura HAAB-a po sektorima.
Slika 6: Organizacijska struktura Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. po sektorima


Na Slici 6 prikazana je organizacijska struktura banke u kojoj je vidljivo da su poslovi Banke podijeljeni prema funkcijama u poduzeću. Bankarsko poslovanje u HAAB-u odvija se kroz šest sektora i to: sektor poslovanja s građanstvom, poslovanja s pravnim

Slika 7 prikazuje podjelu Banke prema regijama čime se omogućava decentralizirani način donošenja odluka u svrhu bržeg i kalitetnijeg pružanja usluga klijentima.

Slika 7: Organizacijska struktura poslovnica Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. po regijama


Prema geografskom smještaju poslovnica, Banka je podijeljena na ukupno 5 regija i 4 regionalna centra: Zagreb, Rijeka, Split i Osijek. Na čelu svake regije je regionalni direktor koji delegira zadatke direktora sektora i koji je direktno nadređen voditeljima poslovnica. Postoje tri tipa poslovnica (A,B,C) ovisno koji opseg usluga pružaju. Poslovnica tipa A pruža usluge platnog prometa, poslovanje s građanstvom, uključujući osobnog bankara, poslovanje s pravnim osobama, tzv. Corporate. Poslovnica tipa B ne pruža usluge osobnog bankara, te u sektoru poslovanja s pravnim osobama ima samo savjetnika za malo i srednje poduzetništvo. Dok poslovnica tipa C, nudi samo usluge poslovanja s građanstvom. Regija Istre i Kvarnera ima ukupno 7 poslovnica u
Ulazeći u postupak prodaje HAAB je sistematizacijom radnih mjesta centralizirala sve poslove potpore poslovanju te neke sektore. Tako su regije ostale bez odjela deviznog poslovanja, odjela naplate i Back Office-a te je i postupak obrade kredita centraliziran. Na regijama su ostale samo poslovnice sa prodajno usmjerenim poslovanjem. To je rezultiralo i smanjenjem zaposlenih čiji trend se nastavlja i u 2013. i 2014. godini.

Organizacijska struktura HAAB-a dijeli se na dvije razine. Razlikuje se organizacijska struktura prema sektorima koji djeluju u banci te prema regijama. Sektori su organizirani prema pojedinim bankarskim poslovima. Na čelu svakog sektora je jedan član uprave, a za njegovo poslovanje izravno je odgovoran izvršni direktor sektora. Decentralizacija Banke podijelom na regije uvedena je u svrhu bržeg i jednostavnijeg donošenja odluка s ciljem efikasnijeg pružanja usluga.

4.3.3. Financijski pokazatelji


Između ostalog, u 2013. godini dostupnost klijentima povećana je otvaranjem četiri nove poslovnice te HAAB svoje usluge pruža putem 171 poslovnica diljem Hrvatske,

Planovi HAAB-a u daljnjem poslovanju obuhvaćaju razvoj modernih proizvoda i usluga koji izravno odgovaraju svakodnevnim potrebama klijenata, smanjenje loših kredita. Uz prognoze smanjenih prihoda u narednom razdoblju, naglasak je na smanjenju rashoda. Osnovna zadaća HAAB u narednom periodu je naći dobrog i stabilnog novog vlasnika kako bi i dalje mogla razvijati svoje poslovanje na čijem je dobroj putu. Ulaganje u svoje djelatnike i dalje ostaje primarni cilj Banke (http://www.hypo-alpe-adria.hr/home.nsf/r/Hypo_Times_21/$file/ht.swf, 16.03.2014).


4.4. Djelovanje sindikata u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

SBF je članica Nezavisnih hrvatskih sindikata, te međunarodne sindikalne organizacije koja okuplja najveći broj zaposlenih u bankarstvu i financijskim djelatnostima u svijetu – Union Network Internationala. Unutarnji ustroj SBF-a utvrđen je po načelu «jedna banka, odnosno jedna financijska institucija – jedna sindikalna podružnica». Takav ustroj omogućava kvalitetnu suradnju i uvažavanje posebnosti svake banke, odnosno financijske institucije te objedinjavanje problematike i poduzimanje zajedničkih i koordiniranih akcija u ostvarivanju zahtjeva i interesa svojih članova (http://www.sbf.hr/onama/, 19.03.2014).

Glavni cilj osnivanja sindikalne podružnice je zaštita radničkih prava zaposlenika u HAAB-u s obzirom da na razini Banke ne postoji aktivan kolektivni ugovor kao dvostrani akt koji regulira prava radnika. Materijalna prava radnika u HAAB-u uređena su pojedinačnim jednostranim aktima i odlukama poslodavca (Pravilnik o radu, Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji, Odluka o prijevozu, Odluka o božićnici i daru za djecu i dr.) Sindikalno povjerenstvo Sindikalne podružnice izabrano je na Redovnoj Skupštini podružnice, a čine ga jedan glavni sindikalni povjerenik i četiri regionalna sindikalna povjerenika za svaku regiju u kojoj Banka posluje.

Članovi sindikata imaju brojna prava u sindikatu, a neka od njih su: pravo da biraju i budu birani u tijela sindikata, zastupanje u kolektivnom pregovaranju, besplatne pravne savjete i radno pravne zaštite pred sudovima u Hrvatskoj, zaštitu i naknadu plaće za vrijeme provedeno u štrajku i sl. Također, članovi sindikata imaju pravo na različite novčane naknade i potpore, poput naknade za bolovanje duže od 90 dana, naknada za rođenje djeteta, za smrt člana sindikata ili bližeg člana njegove obitelji, za pretrpljen oružani napad u slučaju razbojništva na radnom mjestu.

Sindikalna podružnica Hypo Alpe-Adria banka osnovana je kao neprofitna organizacija, a izabrani sindikalni povjerenici djeluju volonterski. U skladu s time Podružnica financijski posluje prema Statutu sindikata bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske, Pravilniku o ustrojstvu i radu sindikata bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske-sindikalne podružnice Hypo Alpe-Adria banka, Zakonu i Pravilniku o porezu na dohodak te ostalim važećim propisima kojima se regulira poslovanje neprofitnih
organizacija. Prihode Podružnice čine isključivo prihodi od članarine koja iznosi 1,00 posto neto plaće svakog člana. Rashodi Podružnice obuhvaćaju: troškove za usluge vođenja poslovnog računa Podružnice Financijskoj agenciji, naknade HAAB-u za vođenje poslovnog računa Podružnice, različite materijalne troškove, troškove edukacije sindikalnih povjerenika, troškove mjesečnih članarina SBF-u te bespovratne potpore članovima sindikata.

5. POSTUPAK KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA NA PRIMJERU SINDIKATA I UPRAVE HYPO ALPE-ADRIA-BANK d.d.

Zbog sve nepovoljnijih uvjeta rada u teškim tržišnim uvjetima za bankarstvo i nepostojanja kolektivnog ugovora, Sindikalna podružnica Hypo banke i HAAB-Slavonski sindikat odlučili su pokrenuti postupak kolektivnog pregovaranja sa svojim poslodavcem Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

Već tijekom 2009. godine, nakon pripajanja Slavonske banke d.d., poslodavac je najavio sistematizaciju radnih mjesta, s obzirom da su se mnoge službe ujedinjenjem banaka preklapale. To je bio početak smanjenja materijalnih prava djelatnika, koji je započeo uklanjanjem premija djelatnicima, koje su se isplaćivale iz dobiti Banke kao nagrada za uspješno ostvareni rad i doprinos financijskom rezultatu Banke.

Postupak kolektivnog pregovaranja između članova uprave i sindikata Hypo Alpe-Adria bank d.d. analiziran u ovom radu temelji se na informacijama prikupljenim na osnovu intervjua sa sindikalnom povjerenicom i članicu pregovaračkog odbora Sindikalne podružnice Hypo Alpe-Adria bank.

5.1. Pripreme sindikata za kolektivne pregovore u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

Pripreme za pregovore najvažnija su faza u procesu kolektivnog pregovaranja i stoga najviše vremena pregovarački odbor, odnosno tim posvećuje upravo pripremama.

Pripreme započinju formiranjem pregovaračkog tima te ispunjavanjem pravnih formalnosti koje uključuju registraciju pregovaračkog odbora kod nadležnih tijela vezano reprezentativnost tima za pregovaranje. Nakon toga slijede pripreme članova tima za sam proces kolektivnog pregovaranja. U ovoj fazi priprema prikupljaju se informacije, proučava literatura, izrađuje nacrt kolektivnog ugovora. To je preliminarna faza u kojoj su predstavnici sindikata koji djeluju pri HAAB-u predstavili svoje prijedloge i probleme koje žele regulirati sa poslodavcem, usuglašavaju se oko prijedloga i razvijaju zajedničke taktike kako ih ostvariti. U tu svrhu članovi su održali najviše sastanaka i konzultacija kako bi stvorili dobru podlogu za početak kolektivnih
pregovora. U nastavku je dan detaljan prikaz preliminarne faze članova sindikata za kolektivno pregovaranje u HAAB-u.

5.1.1. Formiranje pregovaračkog tima u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.


Sedmi član tima bila je pravna savjetnica SBF-a Hrvatske koja je, zahvaljujući svom dugogodišnjem iskustvu u vođenju pregovora sa desetak banaka i osiguravajućih kuća, bila i glasnogovornik tima, odnosno glavni pregovarač od strane sindikata. Uz nju, tim su sačinjaval dva glavna i četiri sindikalna povjerenika. Pregovarači su po profesiji uglavnom ekonomisti i pravnici, a dolazili su iz različitih odjela: poslovanje s građaninom, interna revizija, poslovna tehnologija. Važno je naglasiti da su oni uglavnom vođena prve razine u Banci. SBF daje punomoć svakom članu sindikalne podružnice da može biti dio tima za kolektivno pregovaranje i potpisivanje kolektivnog ugovora jer sindikalna podružnica nema pravnu osobnost. Slavonski sindikat djeluje smostalno te punomoć njegovim članovima nije potrebna.

Važno je spomenuti da broj članova tima jedne i druge strane u pregovaranju ne mora biti brojčano isti. U ovom slučaju pregovarački odbor poslodavca imao je šest članova, dakle jednog člana manje. Broj članova pregovaračkih odbora ovisi o broju članova organizacije koju zastupaju.

5.1.2. Registracija pregovaračkog odbora kod nadležnih tijela

Nakon formiranja pregovaračkog tima, odnosno odbora potrebno je poduzeti pravne radnje kako bi odbor mogao legitimno započeti postupak pregovaranja i ravnopravno u njemu sudjelovati.

Prvi korak na putu registracije bilo je potpisivanje Sporazuma o zajedničkom nastupu i radu pregovaračkog odbora sindikata za kolektivne pregovore u HAAB-u kao podloga za utvrđivanje reprezentativnosti sindikata u pregovorima koji je sklopljen 12. lipnja 2012. godine. Sporazum je bilo potrebno potpisati s obzirom da su u pregovorima sudjelovali predstavnici dvaju navedenih sindikata.

Sporazum je zatim poslan u Ministarstvo rada i mirovinskog sustava kako bi dobili službenu potvrdu o reprezentativnosti. Na temelju potvrde i zahtjeva sindikata za upis u evidenciju, nadležno ministarstvo izdaje konačnu potvrdu o upisu reprezentativnog pregovaračkog odbora u evidenciju sa rednim brojem upisa. Time odbor dobiva pravnu sposobnost sudjelovanja u kolektivnim pregovorima i sklapanje kolektivnog ugovora.

Na dan potpisivanja Sporazuma, predstavnici sindikata uputili su poslodavcu Inicijativu za kolektivno pregovaranje i sklapanje kolektivnog ugovora čime je formalno pokrenut postupak kolektivnog pregovaranja u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

Kako bi sindikati, odnosno njihovi pregovarači mogli sudjelovati u kolektivnim pregovorima moraju prethodno potpisati sporazum o zajedničkom nastupu kako bi sukladno Zakonu o radu dobili potvrdu o reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje
bez koje pregovori ne bi bili pravno valjani. Predstavnici sindikata postupak kolektivnog pregovaranja pokreću slanjem inicijative za kolektivno pregovaranje poslodavcu.

5.1.3. Pripreme članova tima za pregovaranje

Pismu inicijative prethodi formuliranje zahtjeva koji se žele ispregovarati. U tu svrhu je pregovarački odbor od članova sindikata prikupljao prijedloge ovisno o specifičnostima posla koji obavljaju, iskustva u dosadašnjem radu za Banku i sl. Uz prijedloge, odbor je koristio i različite izvore informacija, poput financijskih izvještaja Banke, analize tržišne situacije, projekcije kretanja u budućnosti kako bi mogao dobiti kompletniju sliku o poslovanju poslodavca i na taj način prilagoditi svoje zahtjeve. Velika pozornost posvećena je proučavanju Zakona o radu i ostalih zakona i pravilnika u području zaštite radničkih prava.

Članovi odbora proučavali su i različitu literaturu i priručnike o vještinama i tehnikama kolektivnog pregovaranja kako bi se mogli čim bolje pripremiti za sam proces kolektivnih pregovora s obzirom da je svim članovima tima, osim pravne savjetnice, bio prvi put da sudjeluju u pregovorima.

Na temelju analize prikupljenih informacija, odbor je izradio nacrt kolektivnog ugovora koji je ujedno bio i temelj za vođenje kolektivnih pregovora sa ugrađenim svim prijedlozima sindikata oko kojih je potrebno pregovarati. Prijedlog ugovora izrađen je prema modelu kolektivnog ugovora sindikata i uprave Splitske banke, a sadržavao je 69 članaka raspoređenih u 16 glava ugovora.

U temeljnim odredbama, kroz četiri članka uređuju se ugovorne obaveze sudionika kolektivnog ugovora, područje primjene i učinci kolektivnog ugovora. Druga glava ugovora regulira kroz dva članka uvjete zaposlenja u HAAB-u te pravo radnika na obrazovanje i usavršavanje tijekom rada.
Radno vrijeme regulirano je kroz 6 članaka, od zakonski propisanog maksimalnog trajanja radnog vremena, preko prekovremenog rada do posebnih uvjeta rada kao rad noću, u smjenama i sl.

Godišnji odmori kao važna stavka ugovora predloženi su na način da se detaljno reguliraju prava radnika na plaćeni godišnji odmor, a posebno stavke ugovora u kojima radnici ostvaruju pravo na plaćeni i neplaćeni dopust, kao npr. bolest užih članova obitelji, oružani prepad na radnom mjestu, dopust u svrhu školovanja i edukacije radnika i sl. Kroz devet članaka zahtijevalo se da radnici imaju regulirane uvjete rada sukladno Zakonu o zaštiti radu, te da im se zajamči zaštita privatnosti i dostojanstva.

Najznačajniji zahtjevi sindikata predloženi su kroz najviše članaka, a odnose se na plaće radnika. Njime sindikati traže detaljno uređenje uvjeta utvrđivanja plaće, najviše i najniže plaće, dodataka na plaću i naknada plaće. Vrlo važna stavka nacrta kolektivnog ugovora je reguliranje isplate trinaeste plaće, te regresa i božićnica, koje je poslodavac jednostrano ukinuo. Također, sindikati su stavili naglasak na stavke prijedloga ugovora kojima se reguliraju pravo na otpremninu, jubilarnu nagradu i solidarnu potporu. Važno je naglasiti da je poslodavac u međuvremenu ukinuo gotovo sve naknade radnicima povrh osnovne plaće te je tom području odbor posvetio najviše vremena razvijajući i pripremajući proces pregovora. Osim plaća i naknada na plaću, u članke Nacrta ugovora uključeni su zahtjevi za reguliranje naknada dnevnica i putnih troškova, posebne pogodnosti za djelatnike HAAB-a poput povoljnijih uvjeta kreditiranja i bankarskih usluga.

U prijedlog kolektivnog ugovora uključeni su i članci kojima se reguliraju uvjeti prestanka radnog odnosa, sudjelovanje radnika u odlučivanju te članak kojima se regulira način naknade štete zaposleniku, odnosno poslodavcu tijekom radnog odnosa. Posebna glavu prijedloga čine zahtjevi kojima se reguliraju uvjeti rada sindikata pri poslodavcu te na samom kraju ugovora pravne odredbe o važenju, trajanju, izmjenama i dopunama ugovora te rješavanju pravnih sporova između ugovornih strana.
Na izradi nacrta kolektivnog ugovora sudjelovali su svi članovi pegovaračkog odbora, na čelu sa pravnom savjetnicom uz pomoć suradnika, sindikalnih povjerenika koji nisu bili dio pegovaračkog tima. U nacrtu ugovora sadržani su svi zahtjevi sindikata prema poslodavcu za koje se smatra da ih je nužno zaštititi kolektivnim ugovorom.

Zajedničke pripreme tima trajale su otprilike deset radnih dana na kojima se uglavnom radilo na prijedlogu ugovora, ali i na pripremi članova tima za pregovore. U tu svrhu članovi su održavali simulacije pregovora sa mogućim situacijama i preprekama koji se tokom pregovora mogu javiti. Detaljno su analizirani svi zahtjevi iz kolektivnog ugovora kako bi članovi tima bili što bolje pripremljeni za postupak kolektivnog pregovaranja.

Osim toga, u suradnji sa pegovaračkim odborom poslodavca izrađivao se prijedlog Protokola o načinu i vremenu vođenja pregovora. Protokolom je predloženo da će se pregovori voditi u dobroj vjeri te da se pregovara o cjelovitom ugovoru razrađenom po poglavljima. Predloženi su i mjesto i dinamika državanja sastanaka, rok završetka kolektivnih pregovora, uvjeti potrebni za odvijanje kolektivnih pregovora poput sredstava komunikacije, prostora za održavanje sastanaka i sl.

Nakon formalnih priprema članova pegovaračkog odbora, pristupilo se detaljnoj izradi prijedloga kolektivnog ugovora. Članovi pegovaračkog tima su na temelju prikupljenih informacija o stanju radničkih prava u HAAB-u te na temelju prijedloga članova sastavili ugovor kroz 69 članaka oslanjajući se na kolektivni ugovor Splitske banke d.d. Pri izradi kolektivnog ugovora značajnu pomoć je pružila pravna savjetnica SBF-a.

5.2. Odvijanje pregovora Sindikata i Uprave Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

Na čelu pregovaračkog odbora poslodavca bio je predsjednik uprave HAAB-a, gosp. Markus Ferstl, dok su ostali članovi tima bili pravni savjetnici HAAB-a, direktor za upravljanje ljudskim resursima te članovi uprave.

Na prvom sastanku razmijenjene su punomoći članova sindikata i poslodavca za sudjelovanje u pregovorima i potpisan Protokol o kolektivnom pregovaranju. Međutim, prijedlog Protokola je tijekom prvog sastanka mijenjan u područjima oko vremena održavanja sastanka kako bi se pregovaračkom timu poslodavca izašlo u susret. Konačno je usaglašeno kako će se sastanci održavati svaki drugi tjedan u mjesecu u sjedištu HAAB-a, četvrtkom od 11 do 16 sati što na kraju nije ispoštovano. Protokolom je definirano da je krajnji rok za dovršenje kolektivnih pregovora 31. ožujak 2013.

Osim Protokola, potpisan je i Sporazum o području i razini za koje se kolektivno pregovara o namjeri sklapanja kolektivnog govora, a u skladu sa Zakonom o radu. Sporazum je potpisan od strane predsjednika i jednog člana Uprave te svakog povjerenika sindikata. Potpisani Sporazum se morao dostaviti u roku od tri radna dana Ministarstvu rada i mirovinskoga sustava. Pregovarački odbor sindikata dostavio je Sporazum nadležnom ministarstvu 29. listopada 2012. godine.

Prvi sastanak obilježilo je ispunjavanje formalnosti oko početka kolektivnih pregovora između poslodavca i sindikata. Na njemu se nisu razmatrali prijedlozi iz kolektivnog ugovora, već je dogovoreno da će se uz temeljitu analizu svakog članka kolektivnog ugovora, sa pregovorima započeti na idućem sastanku.

Pregovori su započeli u „zategnutoj“ atmosferi, bez razumijevanja, zajedničkih razmatranja ugovora te davanja i pojašnjavanja prijedloga. Pregovarački tim poslodavca htio je prvo proučiti prijedlog ugovora koje je dao sindikat i svaku raspravu odgodio za slijedeći sastanak.

Premda je u Protokolu usaglašeno da će se sastanci održavati dva puta mjesečno, slijedeći sastanak na inzistiranje pregovaračkog odbora sindikata održan je 30. studenog 2012. godine u sjedištu Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. u Zagrebu. Sastanak je počeo sa
usuglašavanjem prijedloga kolektivnog ugovora. Pregovarački tim sindikata na početku sastanka je dao prijedlog da se pregovori odvijaju na način da prate članke predloženog kolektivnog ugovora te da se o svakom članku kolektivnog ugovora pojedinačno raspravi. Članci koji su obostrano prihvaćeni uvode se u konačni nacrt kolektivnog ugovora. Pregovarački tim poslodavca prihvatio je prijedlog sindikata o načinu odvijanja pregovora.

Sastanak je započeo u pozitivnoj atmosferi, a raspravljalo se članak po članak kako je i dogovoreno. Počelo se pregovarati od temeljnih odredbi kolektivnog ugovora. U područjima kojima se reguliraju temeljne odredbe ugovora, zasnivanje radnog odnosa te radnog vremena djelatnika svi su članci jednoglasno usvojeni. Poslodavac nije imao zamjerki u tom području, s obzirom da su te stavke ugovora i zakonski regulirane te ih je poslodavac već dužan primjenjivati.

Iz područja godišnjih odmora odmah su prihvaćeni članci koji se odnose na zakonski propisane dopuste i odmore radnika te neplaćeni dopusti. No, kod plaćenih dopusta koji nisu regulirani zakonima poslodavac se nije slašao sa prijedlozima sindikata. Sindikat je išao sa prijedlogom da se za sklapanje braka, rođenje djeteta i smrt člana uže obitelji radniku omogući pet radnih dana na što poslodavac nikako nije htio pristati. U tom je području sindikat išao sa najvećom ponudom pa stoga pristaju na ustupak i zajednički se sa poslodavcem usuglašavaju na tri radna dana. Za plaćeni dopust za smrt člana šire obitelji te njegu člana obitelji zbog bolesti poslodavac nije htio uopće pristati da se to uvrsti u ugovor. Sindikat je u tom slučaju dao ustupak te se usuglasio sa poslodavcem da će odustati od zahtjeva za plaćeni dopust za sudjelovanje radnika na sportskim i kulturnim susretima kao predstavnik Banke, preseljenje u mjesto stanovanja, odnosno u drugo mjesto u zamjenu za prethodno navedene stavke. Oko plaćenog dopusta za žrtve oružanog prepada na radnom mjestu te za slučaj pretrpljenja elementarne nepogode poslodavac nije imao primjedbi te su oni usvojeni u cijelosti.

Nakon usuglašavanja članaka iz područja godišnjih odmora odmora, na dnevni red pregovora došli su članci kojima se uređuju zaštita života, zdravja, privatnosti i dostojanstva radnika.
Na prijedloge pregovaračkog tima sindikata o zaštiti dostojanstva i privatnosti poslodavac je pozitivno glasao te su četiri članka kojima se regulira to područje jednoglasno usvojeni. Međutim pregovaračka atmosfera je postala neugodna kada je na red došao prijedlog sindikata da se za područje zaštite na radu imenuju Povjerenici zaštite na radu kojima se poslodavac obvezuje osigurati uvjete rada, radne sate za obavljanje dužnosti u okviru postojećeg radnog vremena te naknadu plaće. Poslodavac na takav prijedlog nije htio nikako pristati. Sindikat je smanjio zahtjev uz manji broj povjerenika i radnih sata za obavljanje dužnosti, ali poslodavac nije pristajao ni na tu vrstu ustupka te je zatražio da se to pitanje ostavi otvorenim. Također, pregovarački tim poslodavca nije prihvatio prijedlog sindikata da o svom trošku osigura svim djelatnicima HAAB-a redovito obavljanje sistematskih pregleda, tj. nije pristajao ni na jedan prijedlog sindikata koji ga financijski obvezuje, a što prema zakonima do sada nije dužan činiti. Bez obzira na pritisak tima sindikata, poslodavac nije popuštao u svojim stavovima te su četiri članka ovog poglavlja ostali otvoreni za buduće sastanke pregovaračkih odbora.

Područje reguliranja plaća, kao najosjetljiviji dio pregovora bilo je ujedno i područje u kojem je bilo najviše neslaganja i odbijanja od strane pregovaračkog tima poslodavca te početak kraja kolektivnih pregovora. Plaće su na dnevni red došle pri kraju sastanka kada su timovi već bili iscrpljeni dosadašnjim pregovaranjem.

Kao i u prethodnoj glavi ugovora, poslodavac je bez primjedbi prihvatio prijedloge sindikata vezane za način utvrđivanja plaća, vremena isplate, platnih razreda, dakle svega onog što je prema zakonu obvezujuće. Na sve prijedloge sindikata od najnižeg iznosa plaće, naknada na plaću, prijevoza, trinaeste plaće poslodavac je zauzeo tvrdu poziciju i svaki je članak u potpunosti odbijao. Cilj sindikata bio je da se u kolektivni ugovor unje stoljeće odredbe kojima bi se radnicima vratila prava na isplate trinaeste plaće, naknade za prijevoz, regresa i božićnice koja su im ukinuta 2011. godine. Pregovarački tim poslodavca se branio tvrdenjom da je Banka u razdoblju velikog rezanja budžeta i štednje te da na te uvjete u ovoj situaciji ne mogu pristati. Tražili su da ta pitanja ostanu otvorena kako bi se mogla naknadno razmotriti.
Drugi sastanak pregovaračkih odbora bio je sastanak na kojem se zaista pregovaralo i koji je polučio najbolje razultate kolektivnih pregovora. Na njemu je usvojeno 39 od 69 članaka prijedloga kolektivnog ugovora. Sastanak je započeo u pozitivnoj i suradničkoj atmosferi, članci su usvojeni bez puno nesuglasica do trenutka kada su na dnevni red došli prijedlozi kojima se regulira zaštita na radu i plaće. U tom dijelu pregovora pregovarački tim poslodavca je zauzeo čvrstu poziciju u svojim stavovima i odbacio sve ekonomsko prijedloge sindikata koje bi za njega predstavljale obvezu. Pregovarački tim sindikata iznosio je alternativne prijedloge za rješenje problema, na što je tim poslodavca uglavnom upotrebljavao uzređicu „razmisliti ćemo“.


Predsjednik pregovaračkog tima poslodavca predložio je ažuriranje postojećeg Pravilnika o radu usvojenim člancima iz prijedloga kolektivnog ugovora, kao i informiranje Nadzornog odbora i Uprave Banke o statusu pregovora. Također se obvezao informirati djelatnike, a posebno članove sindikata o razlozima odgođe pregovaranja. Glavni pregovarač pregovaračkog tima sindikata gda. Željka Obradović predložila je potpisivanje djelomičnog kolektivnog ugovora sa člancima oko kojih je postignuta suglasnost, a zadnjim člankom ugovora definirao bi se nastavak pregovora.


Pregovarački odbor sindikata, poučen odugovlačenjem postupka kolektivnog pregovaranja od strane poslodavca, dao je poslodavcu rok od 15 dana za odgovor na Očitovanje i prijedlog Sporazuma.

Predsjednik Uprave gosp. Markus Ferstl uputio je pregovaračkom odboru sindikata 23. travnja 2013. godine dopis u kojem ga obavještava da je u ime Banke spreman prihvatiti tri prijedloga sindikata s time da se prava radnika reguliraju isključivo njihovim uključivanjem u važeći Pravilnik o radu. To su sljedeća prava:

1. novčana pomoć u visini 10.000,00 kuna brut radi radniku koji je pretrpio oružanu pljačku ili pokušaj oružane pljačke
2. novčana pomoć u visini 10.000,00 kuna neto radniku radi otklanjanja posljedica elementarne nepogode
3. dodatna 2 dana godišnjeg odmora radniku roditelju djeteta s poteškoćama u razvoju kao i samohranom roditelju malodobnog djeteta

5.3. Analiza razloga neuspjeha kolektivnih pregovora

Na temelju predstavljenog slučaja, vidljivo je da je u prvom redu riječ o tradicionalnom, suparničkom pristupu pregovaranju. Obje strane zastupaju sukobljene interese nastojeći pri tom izvući korist za sebe. Pregovaranje se uglavnom zasnivalo na davanju ustupaka pregovara kojeg tima sindikata kako bi se postigli ciljevi, odnosno kako bi tim poslodavca zahtjev prihvatio.

Tim poslodavca je u startu zauzeo čvrst stav u pregovorima i nije davao nikakve ustupke. Pri tome je bio svjesan svoje pregovaračke moći, što zbog iskustva, što zbog činjenice da je on taj od kojega se nešto traži. Takvim stavom nije ostavljao puno prostora za suradnju, što je i nagovještalo neuspješan kraj pregovora.

S obzirom da su prava radnika u HAAB-u regulirana Pravilnikom o radu kao jednostranim pravnim aktom, to poslodavcu daje mogućnost samovoljnog reguliranja radnih prava za razliku od koletivnog ugovora kao dvostranog pravnog akta. Prema tome poslodavac nastoji zadržati dosadašnju mogućnost samostalnog uređivanja radnih prava. Također mu u prilog ide i poslovna situacija Banke u vrijeme održavanja kolektivnih pregovora s obzirom da se Banka našla u situaciji restrukturiranja i rezanja.
budžeta. To mu je omogućavalo da zauzme čvrstu poziciju i ne pristaje na ustupke. Prema tome se može zaključiti da se pregovarački tim poslodavca vodio strategijom pozicijskog pregovaranja, a koristeći se taktikom „walk out“ doveo je do prekida kolektivnih pregovora.

Pregovarački tim sindikata bio je u ovom slučaju pregovaranja u podređenom položaju i to iz nekoliko razloga. Na suprotnoj pregovaračkoj strani imao je nadmoćnijeg suparnika, umjesto suradnika jer je sindikat bio taj koji je upućivao zahtjeve prema poslodavcu bez prethodnog dijaloga. Poslovna situacija u kojoj se Banka nalazila u posljednjih tri godine već je bila naznaka da će za sindikat pregovori biti teški. Slabija pregovaračka snaga sindikata proizlazi i iz činjenice da je riječ o sindikatu bez iskustva u kolektivnom pregovaranju.

S obzirom da je faza pripreme za pregovore najveća i najvažnija faza za odvijanje uspješnih pregovora, mogući uzrok neuspjeha kolektivnih pregovora leži u činjenici da se pregovarački tim sindikata za postupak pripremio samo desetak radnih dana oslanjajući se pri tome na pregovaračko iskustvo glasnogovornice tima.

Iz opisanog slučaja pregovaranja vidljivo je da su izostale detaljne rasprave o pitanjima i interesima koja vode prema boljim zajedničkim rješenjima. Teži se tome da se osnaži pozicija u pregovaranju, a ne teži se ostvarenju obostranog dobitka, želji da se ojačaju i učvrstite međusobni odnosi i da obje strane izađu kao pobjednici. Poslodavac nije pokazao ozbiljnost u namjeri da se pregovori uspješno odvijaju ne poštujući Protokol o kolektivnom pregovaranju. Sastanci se nisu održavali prema dogovorenom, već na inzistiranje sindikata.

Rezultat kolektivnih pregovora mogao je biti bolji da su pregovarački timovi svoje kolektivne pregovore temeljili na suradničkom pristupu, s međusobnim uvažavanjem stavova i prijedloga. Premda su članovi pregovaračkog tima sindikata zadovoljni odrađenim poslom, važno je provesti analizu postupka pregovora kako bi dobili smjernice za daljnji nastavak pregovora s poslodavcem.
Navedeni primjer kolektivnog pregovaranja ujedno predstavlja sliku stanja kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj. Kako je u radu već spomenuto, na razini države djeluje veliki broj sindikata čija je reprezentativnost u pregovorima upitna. Uglavnom se pregovaranje svodi na borbu za pozicije i zaštitu vlastitih interesa, a izostaje kvalitetan socijalni dialož. Kultura kolektivnog pregovaranja u odnosu na situaciju u Europskoj uniji u Hrvatskoj je vrlo niska. Na nacionalnoj razini ne postoji opći kolektivni ugovor koji bi bio donesen između predstavnika Vlade, sindikata i poslodavaca, a kojime bi se regulirala prava i obveze radnika i poslodavaca na nivou države s obzirom da kolektivni ugovor predstavlja pravno vrelo koje prelazi granice zakona.

Osim nacionalnog kolektivnog ugovora, u Hrvatskoj se slabo kolektivno pregovara i na sektorskoj, odnosno granskoj razini. To je razina u kojoj sindikati mogu značajno ojačati svoju pregovaračku moć u odnosu na poslodavce i puno veći broj radnika bio bi zaštićen kolektivnim ugovorom, što do sada nije slučaj. Uglavnom sva poduzeća na razini sektora posluju po jednakim načelima, imaju sličnu tržišnu situaciju, a djelatnici rade u sličnim uvjetima. Upravo ovaj prikazani primjer kolektivnog pregovaranja između sindikata i uprave HAAB-a bio bi puno uspješniji, a učinci kolektivnih ugovora dalekosežniji da se pregovori vode na nivou bankarskog sektora, između Sindikata bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske i njihovih poslodavaca, odnosno udruge banaka s druge strane umjesto sindikalnih podružnica i poslodavaca na nivou poduzeća. Prema svemu navedenom u ovom radu, pomoću SWOT matrice (Slika 8), prikazana je analiza sustava kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj.
Izvor: vlastita izrada prema Rebac, 2010

Prema navedenim prednostima, vidljivo je da Republika Hrvatska ima vrlo dobro postavljen zakonski okvir kojim se regulira kolektivno pregovaranje te sloboda udruživanja radnika u sindikate, što treba iskoristiti kao prednost u poboljšanju sustava kolektivnog pregovaranja. Prema evidenciji Ministarstva rada i mirovinskog sustava postoji veliki broj evidentiranih sklopljenih kolektivnih ugovora, što znači da postoji iskustvo u kolektivnom pregovaranju, a također je uspostavljen i kvalitetan sustav mirenja u kolektivnim radnim sporovima.
Slabosti funkcioniranja sustava kolektivnog pregovaranja vidljive su prije svega u malom broju udruga sindikata, posebice na županijskoj razini. U Republici Hrvatskoj ne postoji kolektivni ugovor na nacionalnoj razini, što bi uz pomoć prakse zemalja članica Europske unije, koja ima vrlo razvijen sustav tripartitne suradnje, trebalo pretvoriti u priliku. Slabost sustava čini i nedovoljna inovativnost kolektivnih ugovora, koje bi trebalo više prilagođavati uvjetima i radnika i poslodavaca, umjesto da dolazi do slučajeva nepoštivanja kolektivnih ugovora.

Brojne su prilike koje valja iskoristiti za poboljšanje sustava kolektivnog pregovaranja, od dobrog zakonskog i institucionalnog okvira, upotrijebljenog Gospodarsko-socijalnog vijeća na razini države i županija, do ulaska Hrvatske u Europsku uniju koja ima dobru praksu u tripartitnoj suradnji, a koja je u Hrvatskoj manje zastupljena.

Na djelovanje sustava kolektivnog pregovaranja utječu i prijetnje iz okruženja u kojima se odvija kolektivno pregovaranje. Dugogodišnja recesija u Republici Hrvatskoj rezultirala je visokom stopom nezaposlenosti i štednjom u društvenom i privatnom sektoru. Takvi uvjeti znatno slabe pregovaračku moć sindikata jer se smanjuje broj članova sindikata i radna prava koju su poslodavci u mogućnosti osigurati svojim zaposlenicima. Republika Hrvatska u odnosu na prosjek Europske unije još uvijek ima nisku stopu visokoobrazovanih radnika što se odražava na nedovoljnu educiranost sindikalnih pregovarača u području vođenja sindikalnih pregovora. Na razini Republike Hrvatske ne postoji jasna i kvalitetna strategija u području kolektivnog pregovaranja niti ujedinjenost sindikata.

Na temelju svega navedenog, sindikati u Hrvatskoj bi trebali maksimalno iskoristiti postojeće zakonske mogućnosti i praksu Europske unije te povezivanjem u udruge sindikata jačati svoju pregovaračku moć na sektorskoj/ granskoj te nacionalnoj razini. Za razliku od pravne prakse Europske unije, gdje većina zemalja članica ima sklopljen nacionalni kolektivni ugovor, u Hrvatskoj to nije slučaj. Ujedinjenim stavovima i zahtjevima sindikati imaju mogućnost pokrenuti kolektivno pregovaranje na nacionalnoj razini s ciljem sklapanja nacionalnog kolektivnog ugovora. Sindikati bi sa
svojim poslodavcima trebali razvijati suradnički pristup kolektivnog pregovaranja te aktivnije sudjelovati u donošenju odluka poslodavca.

Potrebno je poboljšati sustav edukacije i jačanja svijesti o važnosti uključivanja radnika u sindikate i kolektivnog pregovaranja i na taj način podizati kulturu socijalnog dijaloga u Republici Hrvatskoj. Time bi se otvorila mogućnost kolektivnog pregovaranja i sklapanja kolektivnih ugovora i u malim privatnim poduzećima sa manjim brojem zaposlenih.
6. ZAKLJUČAK

Pregovaranje je kroz povijest ljudskog društva jedna od važnijih i vrlo često korištenih komunikacijskih vještina. Riječ je o složenom komunikacijskom procesu koji uključuje brojne aktivnosti usmjerene prema cilju, a to je obično zadovoljenje svojih potreba.

U poslovnom svijetu pregovaranje se javlja u svim segmentima poslovanja poduzeća kao sredstvo kojim poduzeća ostvarjuje svoje strateške ciljeve i interese. Zbog složenosti i važnosti pregovaračkog procesa, pregovaranje se počelo razvijati kao znanstvena disciplina koja djeluje prema posebnim načelima i u čiju su svrhu razvijene brojne strategije i taktike.

U području rada i radničkih prava u svijetu već više od sto godina važno sredstvo za ostvarivanje svojih materijalnih i socijalnih prava je kolektivno pregovaranje. S vremenom i iskustvom sindikati, poslodavci i vlade svih zemalja su uvidjeli da je to najbolji način za traženje rješenja za pitanja poput plaća, zaštite na radu, radnog vremena, dana odmora te samim time i izbjegavanja sukoba poput štrajkova.

Sam značaj kolektivnog pregovaranja leži u činjenici što su slobode udruživanja radnika i vođenja pregovora zaštićeni mnogim pravnim vrelima, uz istovremeno omogućavanje širokog prostora sindikatima i poslodavcima da samostalno reguliraju svoje odnose i sklapaju kolektivne ugovore.

Ključan trenutak za razvoj kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj bio je donošenje Zakona o radu 1995. godine. Tada se počinju se osnivati brojni sindikati i dolazi do sklapanja prvih kolektivnih ugovora, kako na granskoj, tako i na razini poduzeća. Osnovano je Gospodarsko-socijalno vijeće te se o pravima radnika počinje raspravljati na svim razinama. Premda je uspostavljen kvalitetan institucionalni okvir i djeluje veliki broj sindikata, kolektivno pregovaranje i sklapanje kolektivnih ugovora u Republici Hrvatskoj nije na zadovoljavajućoj razini.

Svrha ovog rada bila je kroz analizu prikupljenih informacija o učincima kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj te na primjeru vođenja kolektivnih pregovora između članova
sindikata i uprave Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. pokušati utvrditi uzroke neuspjeha kolektivnih pregovora.

U Hrvatskoj je u posljednjih dvadeset godina osnovan veliki broj sindikata u svrhu obrane interesa svojih radnika, no u prosjeku je na dva sindikata sklopljen jedan kolektivni ugovor. Sindikati su uglavnom osnovani u velikim tvrtkama, institucijama i državnim službama. Međutim, u Hrvatskoj djeluje veliki broj malih privatnih tvrtki gdje praksa sindikalnog djelovanja ne postoji. Stoga se može zaključiti da je u Hrvatskoj usprkos velikom broju sindikata i sklopljenih kolektivnih ugovora, mali broj radnika čija su prava regulirana kolektivnim ugovorom.

Najveći problem koji se javlja u kolektivnom pregovaranju je nedostatak reprezentativnosti sindikata koji zbog svoje slabije pregovaračke moći ne uspijevaju biti ravnopravni sa poslodavcima. Sindikati se najviše registriraju iz potrebe sindikalista da zaštićite vlastite interese kroz aktivno sudjelovanje u radu sindikata dok prave borbe za prava radnika izostaju. Iz tog razloga se vrlo malo ulaže na osposobljavanje sindikata u kolektivnom pregovaranju, ne postoje jasne strategije vođenja kolektivnih pregovora u Hrvatskoj, a sindikati se slabo organiziraju u udruge sindikata.

Kolektivni ugovori su neinovativni, većinom se sklapaju po istom modelu, a rezultati često nisu zadovoljavajući. Nedostaju kolektivni ugovori na granskoj razini kako bi se njime obuhvatilo veći broj radnika i kako bi sami ugovori imali bolji učinak. Također, u Hrvatskoj nedostaje krovnii, nacionalni kolektivni ugovor.

Istraživanjem se dolazi do zaključka da je kolektivno pregovaranje najaktivnije na razini državnih poduzeća, gdje nema područja rada koje nije pokriveno kolektivnim ugovorom. Na tom je području i sindikalna scena najjača. Često u medijima imamo mogućnost susresti se sa brojnim pritiscima sindikata na nadležna ministarstva kako bi se zaštitila prava radnika. No, također su vidljiva i neslaganja i rascijepljenost sindikata koji brane vlastite interese i dolaze u međusobne sukobe.
Na temelju istraživanja provedenog u ovom radu dolazi se do zaključka kako uz postojeće uvjete koje kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj omogućava, sindikati moraju jačati svoje pregovaračke pozicije. Koristeći se spoznajama i znanjima iz poslovnog pregovaranja, razvijati vještine i tehnike pregovaranja, naučiti koristiti strategije i taktike kako bi se moglo ravnopravno postaviti prema suprotnoj pregovaračkoj strani. Osim toga, udruživanjem sindikata na razini sektora braniti zajedničke interese sebe i svojih zaposlenika i na taj način također ojačati pregovaračku situaciju.

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju Hrvatska je dobila priliku naučiti i primjenjivati kulturu kolektivnog pregovaranja zapadnih zemalja, a koju mi nismo imali prilike razvijati dugogodišnjim radom u socijalističkom okruženju.

Najvažnije je shvatiti proces kolektivnog pregovaranja kao suradnički komunikacijski proces koji rezultira jačanjem odnosa između poslodavaca i svojih djelatnika, dugoročnim razvijanjem dijaloga i zajedničkim traženjem rješenja na obostrano zadovoljstvo. Time će se percepcija o sindikatima i kolektivnom pregovaranju početi mjenjati i sami radnici će više biti uključeni u aktivan rad sindikata, a poslodavci će sindikate uvažavati kao suradnike, a ne suparnike.
LITERATURA

Knjige:

5. Herman, V. i Ćupurđija, M., 2011, *Osnove radnog prava*, (elektronsko izdanje), Pravni fakultet Osijek, Osijek
8. Rebac, I., 2010., *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj*, TIM press, Zagreb
Članci:


Internet izvori:

27. www.vlada.hr/hr/content/download/283996/.../file/137.%20-%201.pdf, (05.04.2014)
43. http://www.erstebank.hr/hr/O_nama/Financijska_izvjesca, (17.03.2014)
44. http://www.sbf.hr/onama/, (19.03.2014)
POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Veličina banaka u Republici Hrvatskoj prema tržišnim udjelima ...................... 48
POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1: Pregovaranje kao rješavanje konfliktih stanja.................................................................. 6
Slika 2: Tipovi sindikata .............................................................................................................. 32
Slika 3: Broj registriranih sindikata u Republici Hrvatskoj ...................................................... 36
Slika 4: Uprava Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. ........................................................................... 39
Slika 5: Povijesni razvoj Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. .............................................................. 41
Slika 6: Organizacijska struktura Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. po sektorima......................... 54
Slika 7: Organizacijska struktura poslovnica Hypo Alpe-Adria-Bank po regijama ............... 55
Slika 8: SWOT matrica sustava kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj ............ 75
POPISTABLICA

Tablica 1: Osnovni podaci o Hypo Alpe-Adria-Bank d.d..................................................... 39
Tablica 2: Financijski pokazatelji za 2012. i 2013. godinu Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. ....... 57
IZJAVA

kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom KOLEKTIVNO PREGOVARANJE NA PRIMJERU ČLANOVA SINDIKATA I UPRAVE HYPO ALPE-ADRIA-BANK D.D. izradila samostalno pod voditeljstvom prof. dr. sc. Herija Bezić, a pri izradi diplomskog rada pomagao mi je i asistent Marko Tomljanović, univ.spec.oecc. U radu sam primijenila metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Takođe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirala sam i povezala s fusnotama s korištenim bibliografskim jedinicama. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

Suglasna sam s objavom diplomskog rada na službenim stranicama Fakulteta.

Studentica

Ivana Sigmundović