



KOLEKTIVNI UGOVOR KAO INSTRUMENT UREĐIVANJA TRŽIŠTA RADA

Priručnik za socijalne partnere

prof. dr. sc. Dragan Bagić



REPUBLIKA HRVATSKA
Ministarstvo rada, mirovinskoga
sustava, obitelji i socijalne politike



Sufinancira
Europska unija



ESF+
Učinkoviti ljudski
potencijali

Kolektivni ugovor kao instrument uređivanja tržišta rada

Priručnik za socijalne partnere

prof. dr. sc. Dragan Bagić

KOLEKTIVNI UGOVOR KAO INSTRUMENT UREĐIVANJA TRŽIŠTA RADA

PRIRUČNIK ZA SOCIJALNE PARTNERE

IZDAVAČ:

Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike

ZA IZDAVAČA:

Marin Piletić, prof.

AUTOR:

prof. dr. sc. Dragan Bagić

LEKTURA:

dr. sc. Ivana Bašić

GRAFIČKO OBLIKOVANJE I DIZAJN NASLOVNICE:

Zoran Žitnik

ISBN: 978-953-57410-9-1

Priručnik je izrađen u sklopu projekta Uspostava sustava za e-dostavu i e-bazu kolektivnih ugovora – Kodni broj: SF.1.4.02.02.0001., koji je sufinanciran iz Europskog socijalnog fonda plus u okviru Programa Učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027.

UKUPNA VRIJEDNOST PROJEKTA: 593.818,92 eura.

UKUPNI IZNOS BESPOVRATNIH SREDSTAVA: 593.818,92 eura.

KORISNIK BESPOVRATNIH SREDSTAVA: Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike – Uprava za rad i zaštitu na radu.

Sadržaj priručnika Kolektivni ugovor kao instrument uređivanja tržišta rada – Priručnik za socijalne partnere isključivo je Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike – Uprave za rad i zaštitu na radu i ne odražava nužno službena stajališta Europske unije ili Europske komisije. Europska unija odnosno Europska komisija ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

Zagreb, kolovoz 2025.

SADRŽAJ

1. Uvod	4
2. Kratka povijest razvoja i institucionalizacije kolektivnog pregovaranja	5
3. Kolektivno pregovaranje kao instrument uređivanja tržišta rada	10
4. Sustavi kolektivnog pregovaranja u Europskoj uniji	14
5. Obilježja kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj	18
6. Proces kolektivnog pregovaranja	21
7. Ključne teme kolektivnog pregovaranja i strukturiranja kolektivnog ugovora	26
8. Prakse uređivanja ključnih pitanja u kolektivnim ugovorima	33
Uređivanje osnovne plaće	33
Dodaci na plaću i stimulacije	52
Ostala materijalna prava	56
Radno vrijeme, odmori i dopusti	60
9. Ključne preporuke za unapređenje procesa i ishoda kolektivnog pregovaranja	68
10. Literatura	70

1. Uvod

Ovaj priručnik nastao je u okviru projekta „Uspostava sustava za e-dostavu i e-bazu kolektivnih ugovora“ (kodni broj: SF.1.4.02.02.0001) koji je sufinanciran iz Europskog socijalnog fonda plus u okviru programa Učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027., čiji je nositelj Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike – Uprava za rad i zaštitu na radu. Njegova je svrha pomoći socijalnim partnerima unaprijediti prakse kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj kroz dublje razumijevanje širih funkcija tog instrumenta ne samo u uređivanju tržišta rada već i u vođenju socijalne i makroekonomske politike te kroz dobivanje uvida u različite prakse kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj i Europskoj uniji.

Priručnik kombinira dva pristupa. U prvom dijelu socijalnim partnerima nastoji se dati šira slika kolektivnog pregovaranja kao instrumenta, od njegove povijesne geneze do funkcija koje može imati u različitim društvenim, političkim i gospodarskim kontekstima. Ovaj pristup artikuliran je u prva tri poglavlja nakon uvoda. Da bismo razumjeli određeni instrument i proces te da bismo mu mogli što ozbiljnije pristupiti, razumijevanje šire slike, funkcija i potencijala te geneze tog instrumenta i procesa vrlo je važno. Postoji niz iskusnih pregovarača s obje strane ovog procesa koji dobro poznaju detalje i tehnike, ali ne vide širu sliku, što ih možda ograničava u sveobuhvatnijem promišljanju potencijala i značaja aktivnosti u kojoj sudjeluju.

Drugi pristup, artikuliran u naredna četiri poglavlja, fokusiran je na iskustva i prakse kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj. On je konkretniji i praktičniji te daje određene smjernice za vođenje procesa kolektivnog pregovaranja, uobičajene prakse i načine rješavanja pojedinih pitanja, kao i preporuke za unapređenje tih praksi. On je prvenstveno namijenjen onima koji se tek upuštaju u praksu kolektivnog pregovaranja, ali i iskusnim pregovaračima kako bi vlastite navike i prakse pokušali sagledati iz druge perspektive te eventualno dobiti inspiraciju za neke inovacije u tim praksama.

Priručnik je nastao kombinacijom prethodnih istraživanja, znanstvenih i stručnih radova autora te kvalitativnih analiza praksi kolektivnog pregovaranja provedenih za potrebe izrade ovog priručnika temeljem kolektivnih ugovora dostupnih u e-bazi kolektivnih ugovora, koja je nastala u okviru ovog projekta.

2. KRATKA POVIJEST RAZVOJA I INSTITUCIONALIZACIJE KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA

Kolektivno pregovaranje nalazi se u samom središtu modernog tržišta rada i institucija koje ga uređuju. Imaju li radnici pravo udruživanja radi zajedničkog nastupa prema poslodavcu u uređivanju cijene rada, radnog vremena i ostalih elemenata radnih uvjeta predstavlja središnje pitanje oko kojeg su se vodili politički sporovi od početka ekonomskih i društvenih promjena koje nazivamo industrijskom revolucijom, koje će rezultirati oblikovanjem suvremenih kapitalističkih, industrijskih i razvijenih država Europe. Potreba radnika za udruživanjem i zajedničkim nastupom prema poslodavcima radi bolje pregovaračke pozicije o cijeni rada i ostalim interesnim pitanjima čini osnovni poriv za osnivanjem sindikata, institucije koja je značajno oblikovala suvremene ekonomske poretke, tržišta rada i socijalne države. Sindikati su nastali iz potrebe za kolektivnim pregovaranjem te stoga ono čini središnju misiju ne samo nekadašnjih nego i suvremenih sindikata. Povijest uspostave i priznavanja sindikata neraskidivo je vezana uz borbu za pravo na kolektivno pregovaranje. Kolektivno pregovaranje od samih početaka uključuje i razvoj sredstava pritiska udruženih radnika na poslodavca, što će dovesti do institucionalizacije štrajka. Potreba radnika da kolektivno pregovaraju o cijeni rada i radnim uvjetima, udruživanje radnika u organizacije koje će ih predstavljati u tom procesu te razvoj sredstava pritiska na radnike tijesno su povezani u svojoj povijesnoj genezi.

Prvi dokumentirani primjeri udruživanja kvalificiranih radnika, tada još kalfa, radi povećanja plaća zabilježen je u Velikoj Britaniji na samom kraju 17. stoljeća. Godine 1721. londonski krojački majstori, u ulozi poslodavaca, žalili su se parlamentu da se „do sedam tisuća“ njihovih kalfa udružilo kako bi podigli plaće i skratili radno vrijeme, te skupljali novac za obranu od progona. To je potaknulo slična udruživanja i u drugim londonskim cehovima. Iako majstori na takva udruživanja nisu gledali blagonaklono, ona su bila razmjerno uspješna jer su majstori često prihvaćali kolektivno pregovaranje. Londonski tiskari, na primjer, uspješno su pregovarali o povećanju plaća 1785. i 1792. godine (Pelling, 2016). Treba napomenuti da tadašnje kolektivno pregovaranje, naravno, nije rezultiralo pisanim kolektivnim ugovorima kao aktima, nego se radilo o usmenim dogovorima čija primjena ovisi isključivo o volji poslodavca, odnosno snazi pritiska radnika u slučaju da poslodavac prekrši dogovor. Upravo će na tom načelu postupno tijekom 19. stoljeća biti izgrađen cjelokupni sustav in-

dustrijskih odnosa u Velikoj Britaniji, što će kasnije biti opisano kao volontaristički sustav industrijskih odnosa.

Temeljem žalbi majstora, britanski parlament je u više navrata donosio zabrane udruživanja kalfa, koje su se nazivale „kombinacije“, radi kolektivnog ugovaranja cijene rada u pojedinim cehovima. Međutim, opći zakon kojim će kombinacije biti zabranjene donesen je najprije 1799. godine, te ponovo 1800. godine. U oba su zakona bila zabranjena udruživanja radnika (kombinacije) radi zajedničkog nastupa prema poslodavcima u pregovorima o visini nadnica i radnom vremenu. Tim zakonima po prvi puta je na općoj razini zabranjeno i udruživanje radnika i kolektivno pregovaranje. Kombinacije su se u Engleskoj smatrale ilegalnima i prije ovog zakona, ali nije bilo efikasnih pravnih mehanizama njihovog suzbijanja. Stoga novo zakonodavstvo uveli novi pravni mehanizam, skraćeni postupak (eng. *summary trial*), kojim se omogućava brzo procesuiranje udruživanja radnika radi kolektivnog pregovaranja. Zakon iz 1800. također je zabranjivao kombinacije među poslodavcima i uključivao odredbe za arbitražu industrijskih sporova (Pelling, 2016). Taj je Zakon ostao na snazi sve do ukidanja Zakona o kombinacijama 1824. godine. Dakle, jedan od prvih propisa kojim se uređuje ono što se danas naziva industrijskim odnosima i socijalnim dijalogom išao je u smjeru zabrane kolektivnog nastupa radnika prema poslodavcu.

Iako je instrument skraćenog postupka bio učinkovito oruđe u rukama odlučnih poslodavaca, brojne kombinacije nastavile su djelovati, a nastajale su i nove. Mnogi poslodavci bili su spremni pregovarati ili su bili zastrašeni pa nisu pokretali kaznene progone koje im je novi zakon olakšao i omogućio. Godine 1816., unatoč zahtjevima za jačanjem zakona, tadašnji ministar unutarnjih poslova Lord Sidmouth priznao je „alarmantnu raširenost kombinacija radnika“ (Pelling, 2016). Zabrana udruživanja radnika i sprečavanje institucionalizacije kolektivnog pregovaranja rezultiralo je eskalacijom radničkog bunta i razvojem nasilnijih metoda u obliku takozvanog ludiističkog pokreta u periodu između 1812. i 1814.

Neuspjeh pokušaja da se zabrane „kombinacije radnika“ radi kolektivnog pregovaranja natjerao je zakonodavce na ponovno promišljanje ovog pitanja. Posljedično, 1824. godine donosi se novi zakon kojim se ukidaju prethodne zabrane kombinacija u svrhu kolektivnog pregovaranja, a nešto stroži zakon donesen je ponovo 1825. godine. Donošenje tog zakona može se smatrati prekretnicom u legalizaciji i institucionalizaciji kolektivnog pregovaranja. Samo kolektivno pregovaranje time nije detaljnije regulirano, ali je u potpunosti legalizirano kao slobodna praksa udruženih radnika i poslodavaca.

Nakon priznavanja prava na udruživanje radi kolektivnog pregovaranja, do uspostave punog institucionalnog okvira kolektivnog pregovaranja kakav danas poznajemo

nedostajalo je još pitanje legalizacije sindikata kao formalnih udruženja radnika radi ulaska u kolektivne pregovore te reguliranja sredstava pritiska na poslodavce. Već u kasnom 17. stoljeću radnici su se udruživali radi uzajamnog osiguranja u slučaju bolesti, starosti ili smrti. Primjerice, 1699. godine kormilari iz Newcastlea dogovorili su se da će odvajati dio svojih naknada za javni fond za pomoć sebi, svojim udovicama i djeci, te starijim kormilarima nakon gubitka radne sposobnosti. Takva neformalna udruženja krajem 18. stoljeća dobit će službeni pravni status pod nazivom „društva prijateljstva“ (eng. *Friendly Societies*) zakonom iz 1793. godine. Taj im je zakon pružio pravni status i zaštitu za njihova sredstva. Društva prijateljstva često će biti korištena kao paravan za osnivanje i djelovanje kombinacija, dok su one bile zabranjene. No, klasični sindikati ostaju zabranjeni u Britaniji sve do 1871. godine, kada je donesen Zakon o sindikatima (eng. *Trade Union Act*) (Pelling, 2016). Od tada se udruživanje radnika u sindikate ne smatra protuzakonitim te im se omogućava registracija kao pravne osobe. U Britaniji se pravna regulativa vezana uz prava sindikata mijenjala sve do nakon Drugog svjetskog rata, s uzlaznim i silaznim putanjama.

Uzlazne i silazne putanje imale su i regulative vezane uz pravo na različite oblike pritiska na poslodavca. Rane verzije štrajka podrazumijevale su de facto davanje otkaza poslodavcu, koji bi u slučaju masovnosti akcije u istom trenutku ostao bez većine radnika, koje nije mogao jednostavno i brzo nadomjestiti. To je bilo učinkovito sredstvo pritiska u slučaju masovnog odziva radnika. Takvu vrstu štrajka nije bilo moguće zakonski zabraniti ili spriječiti, pa su zakonska ograničavanja išla u smjeru zabrane bilo kakvog udruživanja radnika. Suvremeni koncept štrajka kao prava iz radnog odnosa razvija se znatno kasnije, čemu prethodi razvoj suvremenih instrumenata radnih odnosa, kao što su ugovori o radu, unutar kojih pravo na štrajk dobiva svoj suvremeni smisao. Zbog toga se u britanskom kontekstu najviše sporova odnosilo na pravo radnika na mirno „piketiranje“, odnosno organizaciju prosvjeda pred poslovnica poslodavca, u kontekstu vršenja pritiska na poslodavca. Prvi zakon kojim je mirno piketiranje bilo dopušteno donesen je 1859. godine, no zakonskim izmjenama pravo na mirne prosvjede ukinuto je 1871. godine da bi ponovo bilo vraćeno 1875. godine. No, pravni sporovi oko prava na mirno piketiranje te druge metode pritiska ostat će otvoreni sve do kraja Drugog svjetskog rata.

Neformalne prakse kolektivnog pregovaranja započele su u Njemačkoj krajem 19. stoljeća, nakon ukidanja antisocijalističkih zakona donesenih u vrijeme Bismarcka. Dogovoreni su neformalni sporazumi u djelatnostima rudarstva, tekstilne industrije te metalne industrije. Navedeni ugovori nisu imali pravnu sankcioniranost, odnosno njihova primjena ovisila je isključivo o volji dogovornih strana, slično kao u Engleskoj. Važan korak prema formalizaciji i institucionalizaciji kolektivnog pregovaranja u Njemačkoj dogodio se nakon kraja Prvog svjetskog rata, u studenom 1918. godine,

kada je potpisan sporazum Stinnes-Legien, kojim su sindikati i udruženje poslodavca međusobno priznali pravo na udruživanje i na kolektivno pregovaranje (Welskopf, 2015). A puna formalizacija i institucionalizacija ostvarena je 1919. godine donošenjem Zakona o kolektivnim ugovorima (Tarifvertragsordnung), čime se osigurava pravna sankcioniranost obveza iz kolektivnih ugovora, te njihovo poštivanje više ne ovisi isključivo o volji ugovornih strana. To je ujedno značajan korak prema pretvaranju kolektivnog pregovaranja iz neformalne prakse u strukturiran i formaliziran proces, koji rezultira pisanim ugovorom.

Situacija u Austro-Ugarskoj Monarhiji, koja je relevantna i za hrvatski kontekst, takva je da se kolektivno pregovaranje razvija sporije nego u Njemačkoj, posebno u ugarskom dijelu Monarhije. Postoje informacije da se javlja kolektivno pregovaranje kao neformalna praksa, a neposredno pred početak Prvog svjetskog rata javljaju se i prve evidencije kolektivnih ugovora, no oni još uvijek nisu pravno sankcionirani ni regulirani.

U Francuskoj se prakse kolektivnog pregovaranja kao spontana i neformalizirana aktivnost između sindikata i poslodavaca javljaju početkom 20. stoljeća, a formalnu regulaciju kolektivno pregovaranje dobiva 1919. godine. Njegova puna institucionalizacija ostvaruje se nakon Drugog svjetskog rata, kada je u ustavu Četvrtre Republike kolektivno pregovaranje navedeno kao jedno od ustavnih prava. Općenito, u Francuskoj će država imati značajnu ulogu u promoviranju kolektivnog pregovaranja kao alata za uređivanje odnosa na tržištu rada.

Sličan obrazac prati i razvoj kolektivnog pregovaranja u Italiji. Prvi kolektivni ugovori pojavljuju se tijekom zadnjeg desetljeća 19. stoljeća u poljoprivrednom sektoru u regijama Emilija-Romagna i Toskana, a kasnije u tekstilnoj industriji i brodogradnji. Pokušaj institucionalizacije pa i nametanja kolektivnih ugovora kao glavnog instrumenta upravljanja u gospodarstvu bilježi se neposredno nakon Prvog svjetskog rata, za vrijeme snažnog socijalističkog političkog vala. No, njega ubrzo zamjenjuje uspon fašizma, koji će inaugurirati drugačiji pristup rješavanju radničkih problema. Puna institucionalizacija događa se nakon Drugog svjetskog rata, a talijanska država bit će posebno aktivna u promociji kolektivnog pregovaranja tijekom 1970-ih.

Nove ekonomske i društvene okolnosti zahtijevaju uspostavu novih pravila, kojima će se urediti novi odnosi. Prije početaka industrijske revolucije odnosi među pojedininim akterima u ekonomskoj sferi i sferi rada bili su uređeni običajima. No kako industrijska revolucija donosi uspostavu posve novih odnosa u izmijenjenim okolnostima, stari običaji prestaju biti funkcionalni u reguliranju društvenih odnosa, čak i kada su neposredni sudionici tih odnosa i dalje isti, kao što su majstori i njihove kalfe. Novi ekonomski i društveni poredak zahtijeva nove institucije i pravila koja

će urediti nove i izmijenjene društvene odnose i odnose moći. Stoga se kraj 18. i cijelo 19. stoljeće u Europi može smatrati stoljećem brojnih društvenih inovacija, koje podrazumijevaju osmišljavanje novih pravila, novih institucija, novih odnosa te njihovu postupnu stabilizaciju i rutiniranje. S obzirom da su promjene u sferi rada i radnih odnosa bile među najznačajnijima i najdubljima, na njih je trebalo odgovoriti društvenim inovacijama koje će na novi način urediti odnose na tržištu rada i uspostaviti novi sustav normi i pravila. Među najznačajnijim društvenim inovacijama u tom području pojavljuje se udruživanje radnika i njihov zajednički, udruženi, nastup prema poslodavcu radi ugovaranja cijene rada i ostalih interesnih pitanja, od kojih je na početku jedno od najvažnijih bilo pitanje regulacije radnog vremena. Navedena inovacija rezultirat će etabliranjem i legalizacijom radničkih udruženja, sindikata, te njihove glavne aktivnosti, kolektivnog pregovaranja. Posljedično, to će potaknuti i udruživanje poslodavaca, što će omogućiti socijalni dijalog na višim razinama, a ne samo na razini pojedinog poslodavca.

3. KOLEKTIVNO PREGOVARANJE KAO INSTRUMENT UREĐIVANJA TRŽIŠTA RADA

Kolektivno pregovaranje nastaje iz potrebe najprije kvalificiranih radnika, kalfa, da udruženi poboljšaju svoju pregovaračku poziciju prema majstorima, kao njihovim poslodavcima. Potreba za udruživanjem radnika još će više porasti kada većina radnika postanu nekvalificirani ili nisko kvalificirani radnici u prvim pravim industrijskim pogonima od sredine 19. stoljeća. Dakle, u samoj srži potrebe za kolektivnim nastupom ranika prema poslodavcima nalazi se potreba radnika da se nametnu kao subjekt u uređivanju cijene rada i ostalih radnih uvjeta, odnosno da smanje poslodavcima prostor za jednostrano uređivanje cijene rada i radnih uvjeta. Pravo i mogućnost poslodavca, posebice u periodima visoke ponude radne snage, da jednostrano određuje cijenu rada i radne uvjete (radno vrijeme, pravo na odmor, normu, način organizacije posla, itd.) jedan je od ključnih razloga zašto se često pojam „tržišta rada“ navodi u navodnicima. Naime, odnosi moći na tržištu rada često su nalaze u izrazitoj neravnoteži ako se uspoređuju pregovaračke pozicije pojedinog radnika s jedne i poslodavca s druge strane, zbog čega je mala vjerojatnost primjene klasičnih tržišnih odnosa i zakonitosti, koji impliciraju postojanje uvjeta za postupno ujednačavanje odnosa moći među sudionicima. Stoga je udruživanje radnika bilo nužan preduvjet da bi se odnosi moći ujednačili, što je preduvjet da se cijena rada i interesna pitanja mogu urediti na kompromisan način, koji uzima u obzir i interese i potrebe poslodavaca i interese i potrebe radnika te pokušava pronaći kakvu-takvu ravnotežu međim tim interesima. Ideja uravnoteživanja interesa poslodavaca s jedne strane i radnika s druge strane može se smatrati jednom od najznačajnijih društvenih inovacija u regulaciji tržišta rada. Naime, niz drugih institucija i pravila, kao što su radno zakonodavstvo, standardi zaštite na radu, inspekcije rada, osmišljen je upravo kako bi se uspostavila pravila i osigurala njihova primjena s ciljem uravnoteženja interesa dviju strana u radnim odnosima.

Danas se obično smatra da visoko kvalificirani radnici imaju dovoljno dobru poziciju na tržištu rada da mogu kao pojedinci ući relativno ravnopravno u pregovore s poslodavcima. Međutim, razina ravnopravnosti u takvim pregovorima promjenjiva je kroz vrijeme za ista zanimanja i u istim sektorima, a razlike u ravnopravnosti takvih pregovora za istu razinu kvalifikacije mogu biti značajne među sektorima djelatnosti. Stoga i danas ostaje potreba za udruživanjem radnika različitih razina kvalifikacija da bi ojačali svoju pregovaračku poziciju, odnosno da bi uopće došli u pregovaračku poziciju u odnosu na poslodavca, kako bi smanjili prostor poslodavcu za jednostrano određivanje cijene rada i radnih uvjeta.

Iako su radnici bili ti koji su osmislili kolektivno pregovaranje kao instrument zaštite vlastitih interesa, poslodavci su postupno prihvaćali taj instrument uređivanja odnosa sa radnicima. Kao što smo ranije opisali, to je na početku bilo nevoljko i pod pritiskom. No, s vremenom su i poslodavci pronašli vlastite interese u primjeni tog instrumenta, mimo osiguravanja socijalnog mira. Naime, prvi motiv poslodavaca za prihvaćanje kolektivnog pregovaranja bilo je osiguravanje socijalnog mira, odnosno smirivanje nezadovoljstva radnika i izbjegavanje štrajkova i drugih opstrukcija radnog procesa. Jedan od prvih dodatnih motiva bit će stabilnost radne snage i osiguravanje osnovne motivacije radnika za uredno obavljanje radnih zadataka. Kako budu rasli industrijski pogoni po broju zaposlenih, poslodavci više neće niti teoretski imati mogućnost individualnog ugovaranja radnih uvjeta i plaća, te će morati prijeći na uspostavu složenih organizacijskih struktura i birokratsko upravljanje radnom snagom i poslovnim procesima. U toj konstelaciji kolektivno uređivanje cijene rada i radnih uvjeta za sve ili veliku većinu zaposlenih postaje i za poslodavce, odnosno menadžment, poželjan mehanizam, pogotovo stoga što osigurava predvidljivost cijene rada na srednji rok i jasna pravila potrebna za organizaciju rada velikog broja zaposlenika.

Uspostava sektorskih udruga poslodavaca, koje su omogućile sklapanje sektorskih kolektivnih ugovora, donijet će poslodavcima dodatne poticaje za prihvaćanje kolektivnog pregovaranja kao instrumenta. Sektorski kolektivni ugovori poslodavcima omogućavaju uređivanje sektorskog tržišta rada. Prije svega, sektorskim kolektivnim ugovorima eliminira se međusobna konkurencija među poslodavcima u cijeni rada. Konkurencija se prebacuje na tehnološke inovacije, marketing, prodaju te povećanje efikasnost i bolje upravljanje, što rezultira ukupno većom produktivnošću cijelog sektora, koja onda postaje osnova za rast plaća zaposlenih. Sektorski ugovori omogućavaju, iz perspektive poslodavaca, slabljenje individualne pregovaračke pozicije radnika u situaciji kada postoji nedostatak adekvatne radne snage te općenito usporavanje rasta plaća kada postoje snažni pritisci za njihovim rastom. Sektorski ugovori su iz perspektive poslodavaca posebno korisni i zbog toga što standardiziraju niz pravila o radnim uvjetima. To dodatno olakšava upravljanje radnom snagom i stabilizaciju internih procedura i pravila, ali i normalizira određene standarde i prakse među zaposlenicima u pojedinom sektoru djelatnosti.

I poslodavcima i predstavnicima radnika sektorski kolektivni ugovori omogućavaju autonomiju u uređivanju posebnosti sektorskog tržišta rada i posebnih radnih uvjeta. Ako se adekvatno koriste, sektorski kolektivni ugovori omogućavaju poslodavcima i njihovim radnicima da riješe takve specifičnosti bez uplitanja države, odnosno političkih struktura. Uplitanje političkih struktura u uređivanje pojedinih pitanja koja su specifična za pojedine sektore djelatnosti može dovesti do rješenja koja nisu op-

timalna te primjene kriterija i interesa aktera koji nisu vezani za konkretan sektor. Kao primjer za takvu situaciju možemo uzeti pitanje uređivanja rada nedjeljom u sektoru trgovine u Hrvatskoj, koje socijalni partneri iz tog sektora nisu uspjeli riješiti bipartitno, te je to pitanje ušlo u političku arenu i politizirano je od strane političkih aktera. Nakon što se to dogodilo, javna rasprava i sama rješenja izašla su izvan okvira interesa neposrednih dionika u sektoru, poslodavaca i radnika, te su se počeli nametati svjetonazorski i ideološki kriteriji u odabiru modela rješenja problema. Taj slučaj dobro ilustrira nedostatke situacije u kojoj socijalni partneri ne koriste mogućnost autonomnog uređivanja pravila kroz instrument kolektivnog pregovaranja za rješavanje specifičnih sektorskih pitanja.

No, kolektivno pregovaranje nije samo instrument uređivanja odnosa između radnika i poslodavaca, na razini pojedinog poslodavca ili na razini cijelog sektora. To može biti i važan instrument socijalne i makroekonomske politike. Iz šire društvene perspektive, ublažavanje konflikta između radnika i poslodavaca te uspostava mehanizma u kojem se njihovi interesi uravnotežuju ima šire društvene implikacije i koristi. Osiguravanje socijalnog mira u poduzećima i na tržištu rada preduvjet je ukupne ekonomske i političke stabilnosti. Priznavanje sindikata te institucionalizacija kolektivnog pregovaranja i štrajka dolaze nakon burnog perioda u kojem su se radnici masovno pobunili protiv neprihvatljivih radnih uvjeta i niske cijene rada, što je sve rezultiralo niskom kvalitetom života i životnih uvjeta. To je stvorilo preduvjete za radikalizaciju radnika i njihovu receptivnost za revolucionarne političke ideologije. Stoga su socijalni mir i kompromisno uređivanje odnosa između radnika i poslodavaca putem kolektivnih ugovora postali ključni preduvjet ukupne društvene i političke stabilnosti.

Stabilizacija radnih uvjeta, cijene rada i radnog odnosa (prelaskom s kratkotrajnog i nesigurnog nadničarskog odnosa na ugovor o radu kao dugoročni aranžman) bili su preduvjeti za ponovnu uspostavu stabilnosti i predvidljivosti životnih prilika na individualnoj razini. Stabilnost, predvidljivost i sigurnost životnih uvjeta preduvjet su za kvalitetan i dostojanstven život. To pak stvara preduvjete za optimizam na osobnoj i grupnoj razini, što je poticaj za dodatni rad, društveni angažman, inovacije, ulaganja, itd.

Kolektivno pregovaranje može biti i efikasan instrument upravljanja razinom društvenih nejednakosti. To je pak važno za osiguravanje dugoročne ekonomske, društvene i političke stabilnosti, kao ključnih preduvjeta razvoja. Kolektivnim ugovorima mogu se urediti omjeri plaća među različitim zanimanjima unutar istog sektora, ali se mogu i kroz međusektorsku koordinaciju urediti odnosi plaća na širem tržištu rada te usklađivati kretanje plaća među sektorima.

Kada je u nekom gospodarstvu uspostavljen centraliziran i koordiniran sustav kolektivnog pregovaranja, on može biti važan instrument vođenja makroekonomske politike. Kada se kroz kolektivne pregovore uređuje kretanje plaća na cijelom tržištu rada, tada je to ujedno instrument upravljanja cijenama (inflacija), domaćom potražnjom i vanjskom konkurentnošću gospodarstva. S obzirom na neposredan učinak na ključne makroekonomske varijable, malo je učinkovitijih mehanizama za upravljanje tim makroekonomskim varijablama. Kada je kolektivno pregovaranje uklopljeno u širi institucionalni poredak neke nacionalne ekonomije ili određenog sektora djelatnosti te čini njegov sastavni dio, tada govorimo o „sustavu kolektivnog pregovaranja“ (Bagić, 2022).

Dakle, kolektivno pregovaranje ima ulogu u uređivanju tržišta rada na tri razine:

1. razina poslodavca – radnici i njihov neposredni poslodavac uređuju međusobne odnose i interesna pitanja, prije svega cijenu rada, odnosno plaće, te ključne radne uvjete,
2. razina sektora – sindikati i udruga poslodavaca kolektivnim ugovorom uređuju tržište rada na razini sektora te autonomno uređuju specifična pitanja njihovog sektora,
3. razina ukupnog gospodarstva – centraliziran i koordiniran sustav kolektivnog pregovaranja predstavlja djelotvoran mehanizam za vođenje makroekonomske i socijalne politike.

U hrvatskom kontekstu, kolektivno pregovaranje primarno je formalizirano kao sustav uređivanja odnosa između radnika i njihovog neposrednog poslodavca, dok samo u nekim sektorima ima i ulogu uređivanja tržišta rada na razini sektora.

4. SUSTAVI KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA U EUROPSKOJ UNIJI

Pod utjecajem posebnosti dinamike industrijalizacije, političkih okolnosti, institucionalnih okvira, dinamike razvoja i karaktera radničkog pokreta, u različitim europskim državama razvijaju se relativno različite prakse kolektivnog pregovaranja i modeli industrijskih odnosa. Možemo razlikovati četiri osnovna modela industrijskih odnosa i njima pripadajućih obrazaca kolektivnog pregovaranja: anglosaksonski voluntaristički, korporativistički, s dvije podvarijante – skandinavski i srednjeeuropski socijalno partnerski, južноеuropski konfliktni te tranzicijski sustav industrijskih odnosa (vidi više u Bagić, 2010). Svaki od njih obilježava niz specifičnosti koje se odnose na strukturu i karakteristike socijalnih partnera, ulogu države u industrijskim odnosima, osnovni ideološki i vrijednosni okvir koji uređuje ciljeve, vrijednosti i odnose među akterima. Osim toga, svaki od navedenih modela industrijskih odnosa obilježava i odgovarajući dominantni obrazac kolektivnog pregovaranja, sa svojom specifičnom ulogom u uređivanju tržišta rada.

Prakse kolektivnog pregovaranja razlikuju se s obzirom na nekoliko ključnih obilježja: razina centraliziranosti, razina koordinacije, uloga države u poticanju kolektivnog pregovaranja, integriranost kolektivnog pregovaranja u ukupni model makroekonomskog upravljanja.

Skandinavsku varijantu korporativističkog modela industrijskih odnosa te južноеuropski model obilježava visoka razina centralizacije kolektivnog pregovaranja, što znači da se glavnina kolektivnog pregovaranja odvija na nacionalnoj razini po sektorima djelatnosti. Razlika među njima je u tome što u južноеuropskom modelu država ima veliku ulogu u promicanju kolektivnog pregovaranja i osiguravanju proširene primjene potpisanih kolektivnih ugovora, čime država želi iskoristiti kolektivno pregovaranje za uređivanje i stabilizaciju tržišta rada. U skandinavskom modelu država ima marginalnu ulogu, a model je uspostavljen i održava se zahvaljujući visokoj razini organiziranosti i centraliziranosti sindikata i udruga poslodavaca. Razlika postoji i u pogledu fokusa kolektivnog pregovaranja. U skandinavskom modelu ono je fokusirano na raspodjelu dodane vrijednosti, odnosno uređivanje dinamike rasta plaća, dok je u južноеuropskom modelu kolektivno pregovaranje fokusirano na uređivanje kretanja najnižih plaća i uređivanje minimalnih standarda radnih uvjeta. U skandinavskom modelu postoji i visoka razina koordinacije kolektivnog pregovaranja među sektorima, te je kolektivno pregovaranje visoko integrirano u institucionalne poretke makroekonomskog upravljanja i čini njihov sastavni dio. U oba modela kolektivnim

ugovorima uređuju se sektorska tržišta rada, ali i dodatnim ugovorima odnosi između radnika i konkretnih poslodavaca na kućnoj razini. Zahvaljujući visokoj centraliziranosti, te u slučaju južноеuropskih država korištenju instrumenta proširene primjene, odnosno u slučaju skandinavskih država visokoj sindikalnoj i poslodavačkoj gustoći, u ova dva modela bilježimo visoku razinu pokrivenosti radnika kolektivnim ugovorima, u pravilu od 80% do 100%. Dakle, u slučaju skandinavskog modela kolektivno pregovaranje ima utjecaj na uređivanje tržišta rada na sve tri razine, dok u južноеuropskom modelu kolektivno pregovaranje ima utjecaj na uređivanje minimalnih standarda na razini sektora, te određenu ulogu na razini konkretnog poduzeća, a malu ili nikakvu ulogu na razinu ukupne gospodarske politike.

Nasuprot ovim dvama modelima nalaze se druga dva modela, anglosaksonski i tranzicijski, koje obilježava decentralizirano kolektivno pregovaranje, koje se dakle, uglavnom odvija na razini pojedinog poduzeća. Posljedično, u oba ova sustava razina pokrivenosti radnika kolektivnim ugovorima je niska, obično ispod 40%. Međutim, među ova dva sustava postoje značajne razlike, prije svega u snazi sindikata tamo gdje djeluju i u učinku kolektivnih ugovora. U anglosaksonskom modelu kolektivni pregovori odvijaju se tamo gdje sindikati imaju dovoljno snage da privole poslodavce na taj proces, te su posljedično i kolektivni ugovori vrlo relevantni za uređivanje radnih odnosa i cijene rada tamo gdje se primjenjuju. S druge strane, u tranzicijskom modelu relevantnost kućnih kolektivnih ugovora često je relativno ograničena te nije sigurno da osiguravaju radnicima na koje se primjenjuju bolje radne uvjete i veće plaće. Ova razlika prvenstveno proizlazi iz razlike u snazi sindikata.

Negdje između dvije opisane skupine modela nalazi se germanska socijalno-partnerska verzija korporativističkog modela, koji obilježava sektorsko kolektivno pregovaranje na nacionalnoj razini ili na razini pojedine regije/savezne države. Takvim kolektivnim pregovorima uređuju se u značajnoj mjeri sektorska tržišta rada i cijena rada, ali je regulatorni doseg tih kolektivnih ugovora ograničen samo na poslodavce koji su članovi odgovarajućih udruga poslodavaca i njihove zaposlenike. Država ima malu ulogu u tom procesu te ne koristi kolektivne ugovore kao alate za šire intervencije u odnose na tržištu rada ili uređivanje tržišta rada, nego to provodi vlastitim zakonodavnim intervencijama. Posljedično, kolektivno pregovaranje ima onoliki utjecaj i doseg kolika je razina organiziranosti poslodavaca i radnika. Stoga se razina pokrivenosti radnika kolektivnim ugovorima u državama koje spadaju u ovaj model kreće između 40 i 80%.

Iz navedenog opisa jasno proizlazi da unutar Europske unije postoje znatne razlike u razini pokrivenosti radnika kolektivnim ugovorima kao i različite prakse kolektivnog pregovaranja i uloge koje se njime ostvaruju. Tako velika unutrašnja hetero-

genost praksi kolektivnog pregovaranja unutar EU imala je za posljedicu to da se Europska unije nije miješala u nacionalne sustave kolektivnog pregovaranja. Sve do donošenja *Direktive o primjerenim minimalnim plaćama u EU* (2022/2041; dalje: Direktiva) faktički nije bilo značajnije EU regulative koja je zadirala u domenu kolektivnog pregovaranja i politiku plaća. Navedena direktiva donosi niz značajnih novosti i iskoraka. Po prvi puta EU obvezuje članice na promoviranje i poticanje kolektivnog pregovaranja kao mehanizma uređivanja plaća i radnih uvjeta. Zemljama članicama propisana je obveza izrade akcijskih planova ako je obuhvat kolektivnim ugovorima manji od 80% i njihovog ažuriranja najmanje jednom u pet godina. U obrazloženju Direktive citiraju se nalazi znanstvenih istraživanja koji su utvrdili izravnu vezu između razvijenosti praksi kolektivnog pregovaranja i udjela radnika s niskom plaćom, odnosno visinom minimalnih/najnižih plaća. Što je veća razina pokrivenosti radnika kolektivnim ugovorima, to je manji udio radnika s niskim plaćama, odnosno više su minimalne plaće. Po prvi put je povećanje obuhvata kolektivnim ugovorima postavljeno kao cilj EU i zemalja članica, što predstavlja značajnu promjenu u odnosu na prethodno razdoblje kada je Europska komisija u izvještajima za pojedine zemlje zagovarala slabljenje kolektivnog pregovaranja, njegovu decentralizaciju i fleksibilizaciju tržišta rada.

Direktiva je značajna i zbog toga što promovira niz standarda kolektivnog pregovaranja, odnosno promovira određene norme za nacionalne politike plaća i pristupe kolektivnom pregovaranju. Tako Direktiva promovira uređivanje plaća (ne samo minimalne) kroz kolektivno pregovaranje, a uređivanje plaća definira se kao ključna funkcija kolektivnog pregovaranja. Iako kolektivni ugovori uređuju i niz drugih materijalnih prava, prava radnika, radne uvjete te odnose poslodavaca i sindikata, određivanje cijene rada središnja je uloga. Direktiva posebno podcrtava tu funkciju kolektivnog pregovaranja, što je relevantno za prakse kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj.

Drugi važan standard koji direktiva promovira tijesno je povezan s prethodnim, a odnosi se na dinamiku ažuriranja plaća. Naime, Direktiva propisuje da se minimalne plaće, a time i sve ostale plaće, trebaju usklađivati najmanje svake dvije godine. To ujedno jasno definira i vremenske horizonte za kolektivne ugovore, koji bi trebali biti ažurirani u takvim ciklusima, najmanje svake dvije godine.

Treći važan standard koji Direktiva promovira jest smisleno i informirano pregovaranje. Direktiva podiže standarde očekivanja od kolektivnog pregovaranja, usmjeravajući socijalne partnere na uspostavu smislenih i jasnih kriterija u određivanju plaća, njihovih međuodnosa i njihova kretanja, a koji su utemeljeni na pouzdanim podacima i pokazateljima koji su ravnopravno dostupni objema stranama. U tom pogledu kao

uzor može poslužiti razina strukturiranosti pregovora o plaćama u skandinavskim državama, gdje je ključni kriterij u pregovorima o kretanju plaća raspodjela stvorene dodane vrijednosti između radnika i poslodavaca.

I u konačnici, Direktiva promovira kolektivno pregovaranje na sektorskoj ili međusektorskoj razini kao poželjan mehanizam za uređivanje (minimalnih) plaća. S obzirom na ranije opisane velike razlike između država članica EU u pogledu obrazaca kolektivnog pregovaranja, navedeni standard možda predstavlja i najveći izazov za ostvariti. Naime, za uspostavu pregovora na sektorskoj ili multisektorskoj razini potrebni su određeni strukturni preduvjeti, kao što je postojanje sektorski organiziranih i reprezentativnih socijalnih partnera, kako na strani radnika tako i na strani poslodavaca. Navedeni strukturni preduvjet nije ostvaren u brojnim zemljama članicama EU, posebice bivšim komunističkim državama, koje se svrstavaju u ranije opisani tranzicijski model industrijskih odnosa.

5. OBILJEŽJA KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA U HRVATSKOJ

Na samom početku tranzicije u demokratski politički poredak i tržišno gospodarstvo, u Hrvatskoj je došlo do uspostave jasnog obrasca kolektivnog pregovaranja, koji je imao karakteristike centraliziranog i koordiniranog sustava utemeljenog na multisektorskim i sektorskim kolektivnim ugovorima. Naime, u drugoj polovini 1992. godine potpisana su dva multisektorska kolektivna ugovora kojima su uređena osnovna prava radnika, plaće te radni uvjeti za gotovo cjelokupno tržište rada (osim zaposlenih kod obrtnika). Radilo se o *Općem kolektivnom ugovoru za gospodarstvo* i *Općem kolektivnom ugovoru za javne djelatnosti*. Tim dokumentima uređeni su rasponi plaća za različite skupine radnih mjesta kao i mehanizam usklađivanja plaća s troškovima života, odnosno kretanjem inflacije. S obzirom da je galopirajuća inflacija tada bila ključni socijalni i ekonomski problem, kolektivno pregovaranje pokazalo se relevantnim mehanizmom za rješavanje ključnih izazova. Nakon potpisa navedena dva multi sektorska ugovora, u naredne dvije godine potpisano je još desetak sektorskih kolektivnih ugovora koji su detaljnije regulirali pojedina pitanja na razini pojedinih sektora. Takav model kolektivnog pregovaranja bio je usporediv s pristupom kakav se susreće u ranije opisanom korporativističkom modelu industrijskih odnosa (vidi više u Bagić, 2010).

No, od 1996. godine dolazi do značajne promjene u regulativi i obrascima kolektivnog pregovaranja. Naime, sa stupanjem na snagu prvog Zakona o radu omogućeno je kolektivno pregovaranje na kućnoj razini, a uređeno je da potpisnici kolektivnog ugovora na sektorskoj razini mogu biti samo dobrovoljne udruge poslodavaca. Time su iz sustava kolektivnog pregovaranja isključeni Hrvatska gospodarska komora, koja je imala obvezno članstvo, ali je zato pokrivala cjelokupno gospodarstvo, i Vlada, za pregovore u gospodarstvu i javnim poduzećima. Nadalje, u tom periodu dolazi i do strukturnih promjena i privatizacije značajnog dijela gospodarskih subjekata, posebice u industriji, trgovini i turizmu. Posljedično, to dovodi do depolitizacije kolektivnog pregovaranja, koje se počinje percipirati kao isključivo pitanje odnosa između poslodavaca i njihovih radnika, a ne kao instrument za uređivanje šireg tržišta rada ili kao instrument socijalne i makroekonomske politike. Time dolazi do značajnog sužavanja razumijevanja mogućnosti, uloge i dosega kolektivnog pregovaranja, što nije promijenjeno do danas.

Od 1996. godine u narednih pet godina uspostavljeni su novi obrasci kolektivnog pregovaranja, pri čemu ne možemo govoriti o jednom dominantnom obrascu nego

o uspostavi više različitih praksi, ovisno o tipu poslodavca i sektorima djelatnosti. Ugrubo, možemo prepoznati četiri različita obrasca kolektivnog pregovaranja. Prvi obrazac uključuje pregovore na dvije razine, od čega je viša razina multisektorska, a druga sektorska, te predstavlja nastavak prakse s početka tranzicije. Ovakav obrazac uspostavio se u javnim službama, gdje se potpisuje osnovni multisektorski kolektivni ugovor za sve javne službe (*Temeljni kolektivni ugovor za zaposlenike u javnim službama*), kojim se uređuju osnovna prava i radni uvjeti na period od četiri godine, dok se svake godine pregovara o zajedničkoj osnovici za izračun plaća za sve zaposlene u javnim službama, čime se zapravo uređuje kretanje plaća. Dodatno se u ovom obrascu potpisuju granski kolektivni ugovori za pojedine javne službe (osnovno školstvo, srednje školstvo, znanost i visoko obrazovanje, zdravstvo, socijalna skrb i kultura), odnosno dodatni kućni kolektivni ugovori za pojedine agencije koje nisu obuhvaćene niti jednim od navedenih granskih kolektivnih ugovora. Njima se uređuju specifična pitanja za svaki sektor djelatnosti unutar javnih službi, kao što su posebnosti u organizaciji radnog vremena, specifični dodaci na plaću itd.

Drugi obrazac obuhvaća one slučajeve kolektivnog pregovaranja u kojem postoje sektorski kolektivni ugovori čija je primjena u pravilu proširena na sve zaposlene u toj djelatnosti odlukom nadležnog ministra, a u određenom broju slučajeva postoje i dodatni kućni kolektivni ugovori u većim poslovnim subjektima u tim djelatnostima. Ovaj je obrazac značajan jer u najvećoj mjeri doprinosi ukupnoj pokrivenosti radnika kolektivnim ugovorima. Ovaj obrazac susrećemo u djelatnostima graditeljstva, trgovine, turizma i ugostiteljstva, drvne industrije te linijskom pomorskom prijevozu. U sektorskim kolektivnim ugovorima uređuju se osnovna prava i radni uvjeti radnika te minimalne plaće za pojedine skupine radnih mjesta. Međutim, treba naglasiti da dinamika potpisivanja tih ugovora nije usklađena niti postoji koordinacija u uređivanju pojedinih pitanja, te stoga teško mogu ostvariti šire učinke na cjelokupno tržište rada.

Trećem i četvrtom obrascu zajedničko je to da se kolektivno pregovaranje odvija na kućnoj razini. Razlika među njima leži u tome što u treći obrazac svrstavamo one slučajeve kućnih kolektivnih govora koji su ažurni, a samo pregovaranje je dinamično. To znači da se novi kolektivni ugovori redovito potpisuju ili se postojeći ažuriraju. Njima se reguliraju plaće, a njihovo kretanje redovito se usklađuje s vanjskim (npr. inflacija ili kretanje plaća na tržištu rada) ili unutrašnjim pokazateljima (produktivnost, dodana vrijednost, profitabilnost). U ovaj obrazac spada većina javnih poduzeća, jedinica lokalne samouprave te brojna privatna poduzeća u različitim sektorima djelatnosti.

S druge strane, u četvrti obrazac svrstali smo one primjere kućnih kolektivnih ugovora za koje ne postoje pokazatelji redovitog ažuriranja. Često se radi o poduzećima koja imaju sklopljene kolektivne ugovore na neodređeno vrijeme koji nisu ažurirani aneksima ili dodacima u dužem vremenskom periodu. Može se pretpostaviti da u tim slučajevima kolektivni ugovori nisu posebno važni za uređivanje plaća i materijalnih prava radnika te da poslodavci jednostrano određuju (povećavaju!) plaće i materijalna prava (npr. s promjenama Pravilnika o porezu na dohodak koji određuje visine neoporezivih izdataka za pojedine vrste materijalnih prava radnika) iako su njihovi zaposlenici sindikalno organizirani te postoji praksa kolektivnog pregovaranja.

Naravno, treba dodati i peti segment tržišta rada koji uopće nije pokriven kolektivnim ugovorima.

U proteklih dvadesetak godina nije bilo značajnijih promjena opisanih obrazaca niti značajnijih prelazaka pojedinih slučajeva iz jednog obrasca u drugi. Ipak, treba izdvojiti sektor trgovine, koji je do 2013. godine spadao u drugi obrazac, no nakon što je raskinut sektorski kolektivni ugovor za tu djelatnost, „pao“ je u treći. Nakon više od deset godina pregovora, 2024. godine ponovo je potpisan novi sektorski kolektivni ugovor, čija je primjena proširena na sve radnike i poslodavce iz djelatnosti maloprodaje, čime se taj sektor ponovo, nakon deset godina, vratio u izvorni drugi obrazac. Ujedno, oba navedena događaja, najprije otkazivanje starog sektorskog ugovora za trgovinu pa potom potpisivanje novog, bili su značajni događaji za ukupnu razinu pokrivenosti, koja uvelike ovisi o tom sektorskom ugovoru i njegovoj proširenoj primjeni, s obzirom da taj sektor obuhvaća velik broj zaposlenih.

6. PROCES KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA

Kolektivno pregovaranje kao instrument i proces u našem pravnom sustavu regulirano je Zakonom o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23) te Zakonom o reprezentativnosti udruga poslodavaca i sindikata (NN 93/14, 26/15), a u javnom sektoru i dodatnim propisima. Međutim, ovdje se nećemo fokusirati na te formalne aspekte otvaranja, tijeka i zaključivanja procesa kolektivnog pregovaranja, nego na supstancijalne elemente tog procesa kako bi on rezultirao kvalitetnim rješenjima za ključna interesna pitanja.

Uspjeh procesa kolektivnog pregovaranja ovisi o dva ključna preduvjeta: istinska zainteresiranost svake od strana za kolektivno pregovaranje i međusobno povjerenje među socijalnim partnerima.

Ako jedna od strana nije istinski zainteresirana za uređivanje radnih uvjeta, materijalnih prava i međusobnih odnosa kroz instrument kolektivnog ugovora, tada je teško očekivati da će sam proces teći glatko te da će u konačnici rezultirati sadržajno relevantnim kolektivnim ugovorom. Sindikalna strana u pravilu je uvijek zainteresirana za sklapanje kolektivnih ugovora jer je to jedna od ključnih usluga koje sindikati pružaju svojim članovima. No, ta načelna zainteresiranost sindikata za kolektivno pregovaranje u praksi ne mora biti uvijek doista potpuna i istinska. U nekim slučajevima postoji istinska zainteresiranost samo da se potpiše bilo kakav kolektivni ugovor, kako bi se pred članovima stvorio dojam da sindikat ispunjava svoju ulogu, pri čemu u fokusu ne mora biti rješavanje ključnih pitanja i spremnost da se ulože naponi kako bi se ona riješila. To se recimo može prepoznati na primjeru kolektivnih ugovora koji ne reguliraju visinu osnovne plaće. Drugi aspekt ovog problema očituje se u nepostojanju adekvatne komunikacije između vodstva sindikata/pregovarača i samih članova/radnika, tako da zahtjevi koji se postavljaju pred poslodavca ne odražavaju nužno prioritete (dijela) članova ili članstvo nije zainteresirano za proces i u njemu nije spremno sudjelovati. To za posljedicu ima nemogućnost mobilizacije članova/radnika u slučaju zastoja u pregovorima ili potrebe vršenja pritiska na poslodavca kroz industrijske akcije. Bez mogućnosti da sindikat mobilizira članove i organizira industrijske akcije, on u pregovore ulazi slab, a to znači da ne postoji istinski interes da se ključna pitanja riješe kroz ovaj instrument.

U našoj tradiciji dio poslodavaca ne vidi stvarnu korist od kolektivnih ugovora te stoga ulazi u pregovore samo zbog pritiska sindikata. U tom slučaju postoji rizik da poslodavac odugovlači pregovore ili da nastoji sadržajno osiromašiti sam kolektivni

ugovor, iz njega isključujući ključna pitanja (npr. visinu ili kretanje plaća), odnosno da se kroz dijalog ne pronađu rješenja za ključna otvorena pitanja. Dio poslodavaca s druge strane vidi koristi od kolektivnog pregovaranja te ulazi u ovaj proces istinski zainteresiran da se kroz njega riješe sva ključna pitanja koja reguliraju interese njihovih radnika i odnose s njima i njihovim predstavnicima.

Bez obzira na to koji su razlozi u pozadini, važno je da socijalni partneri pristupe ovom procesu iz stvarne potrebe i želje da se kroz dijalog urede radni uvjeti, plaće i materijalna prava radnika. To je jedina garancija da proces može rezultirati relevantnim i značajnim kolektivnim ugovorima koji nisu puko ispunjavanje forme.

Drugi je preduvjet međusobno povjerenje socijalnih partnera. Ono se uspostavlja kroz iskustvo i dugogodišnju praksu. U većini slučajeva u Hrvatskoj, tamo gdje je uspostavljena praksa kolektivnog pregovaranja ona se uspješno održava, jer obje strane temeljem prethodnog iskustva imaju međusobno povjerenje. Problem povjerenja pojavljuje se tamo gdje ne postoji (uspješna) praksa kolektivnog pregovaranja ili gdje se ona tek uspostavlja. U takvim situacijama bilo bi poželjno da se socijalni partneri pokušaju što bolje upoznati i uspostaviti redovitu komunikaciju tijekom dužeg perioda prije početka kolektivnog pregovaranja. Za uspostavu povjerenja ključno je međusobno prepoznavanje da su obje strane predane zajedničkim interesima. Ti zajednički interesi uključuju ostvarivanje što boljih poslovnih rezultata na dugi rok te što veće razine zadovoljstva i motiviranosti radnika. Često poslodavci pogrešno smatraju da sindikatima i njihovim članovima stabilnost poslovanja i poslovni uspjeh nisu prioritet. Međutim, naša praksa pokazala je da tome nije tako. I sindikalni čelnici i članovi sindikata svjesni su da nema stabilnog i kvalitetnog radnog mjesta bez stabilnog poslovanja i dobrih poslovnih rezultata. S druge strane, zadovoljstvo i motiviranost radnika ključni je ishod dobrog rada sindikata ali i preduvjet dobrih poslovnih rezultata. Navedeno je posebno točno u situaciji nedostatka adekvatne radne snage na tržištu rada. Dio poslodavaca još uvijek nije osvijestio promjenu situacije na hrvatskom tržištu rada te odnos prema radnicima definira kroz kratkoročne interese i percepciju prava radnika prvenstveno kao troška, a ne kroz perspektivu dugoročnog i stabilnog odnosa i ključnog resursa.

Odanost zajedničkom interesu obje strane može se pretočiti u vrlo konkretne mehanizme i pristupe kolektivnom pregovaranju. Takve prakse možemo naći u nekim skandinavskim zemljama, u kojima se odanost zajedničkom interesu iskazuje kroz vrlo konkretne parametre koji su u fokusu pregovora kada su u pitanju plaće i druga materijalna prava radnika. Konkretno, to se odnosi na stavljanje raspodjele stvorene dodane vrijednosti u središte pregovora. Koncept dodane vrijednosti u svojoj srži sadrži ideju zajedničkog doprinosa rada (radnika) i kapitala (vlasnika) poslovnim re-

zultatima, odnosno uspjehu/neuspjehu poslovnog subjekta. Najjednostavnije rečeno, dodana vrijednost definira se kao razlika između vrijednosti prodanih proizvoda/usluga (izlaza) i troškova nabave sirovina, materijala i usluga od drugih poduzeća (ulaza) koji su korišteni u tom procesu. Dodana vrijednost ne odnosi se na ukupnu vrijednost proizvedenog dobra, već na novu vrijednost koju je poduzeće “dodalo” postojećim ulaznim resursima. To je rezultat rada, kapitala, tehnologije, znanja i organizacije unutar poduzeća. Za razliku od nekih drugih financijskih pokazatelja koji se fokusiraju isključivo na profit dioničara, dodana vrijednost pruža širu sliku o tome kako poduzeće doprinosi stvaranju vrijednosti za sve svoje dionike i društvo u cjelini. S obzirom da dodanu vrijednost zajednički stvaraju radnici (kroz uloženo vrijeme, energiju, znanje i inovacije) i kapital (kroz investicije u opremu, tehnologiju, sirovine, itd.), legitimno je pitanje raspodjele stvorene dodane vrijednosti. Udio rada mjeri se udjelom ukupnih izdataka poslodavca (ili svih poslodavaca u određenoj djelatnosti) na naknade radnicima, uključujući neto plaće, poreze na plaće i doprinose, kao i ostala materijalna prava radnika. Navedeni udio može se relativno precizno izračunati i pratiti kroz vrijeme, što je dobra osnova za pregovore o kretanju plaća i drugih materijalnih prava radnika. Ako se navedeni koncept stavi u središte pregovora, tada je jasno da su obje strane zainteresirane za rast stvorene dodane vrijednosti. Ako se pregovara o raspodjeli dodane vrijednosti, onda se stvara osnova za osjećaj fer raspodjele. Jedan od većih problema na hrvatskom tržištu rada jest dojam da ne postoji fer raspodjela stvorene dodane vrijednosti. Radnici dominantno imaju osjećaj da vlasnici kapitala prisvajaju velik dio stvorenog bogatstva, zbog čega postoji osjećaj zakinutosti. Takav osjećaj mogao bi se umanjiti ako bi proces pregovora o plaćama bio transparentniji i fokusiran doista na raspodjelu novostvorene vrijednosti.

Da bi konačan rezultat bio adekvatan, važna je i organizacija samog procesa. U tom pogledu željeli bismo staviti naglasak na dva elementa tog procesa za koje smatramo da u našoj praksi kolektivnog pregovaranja postoji značajan prostor za napredak. Prvo je priprema procesa, kako na svakoj od strana pojedinačno tako i zajednički, a drugo je sam tijek procesa.

Što se tiče pripreme, nju možemo promatrati kao interne procese na svakoj od pregovaračkih strana, ali i zajedničke pripreme. Što se tiče priprema na svakoj od strana, one se donekle razlikuju za sindikate i poslodavce. Što se tiče sindikata, priprema bi trebala imati nekoliko ključnih elemenata:

- analiza postojećeg kolektivnog ugovora i srodnih kolektivnih ugovora u djelatnosti
- prikupljanje podataka o poslovnim rezultatima poslodavca i cjelokupne djelatnosti

- prikupljanje podataka o trendovima na tržištu rada
- prikupljanje podataka o kupovnoj moći plaća i kretanju potrošačkih cijena
- provođenje konzultacija s članovima o njihovim željama, interesima i potrebama, odnosno problemima za koje bi željeli da se riješe kroz kolektivni ugovor
- preliminarna motivacija članova za uključivanje u eventualne industrijske akcije
- formulacija zahtjeva i ciljeva za ciklus kolektivnih pregovora.

Ovdje bismo htjeli posebno naglasiti važnost konzultacija s članstvom u procesu priprema za kolektivne pregovore te prikupljanje informacija o njihovim željama, iskustvima i problemima. Vrlo je važno da taj proces bude dvostran, odnosno da se vodi unutrašnji dijalog između vodstva sindikata/pregovarača i članova kako bi se upravljalo očekivanjima članova. Velik je izazov ako članovi imaju nerealan velika očekivanja od procesa pregovora ili nepotrebno mala očekivanja. Definiranje jasnih ali realnih očekivanja unutar sindikata ključna je točka pripreme za kolektivne pregovore. Na taj način pregovarači dobivaju jasan mandat za taj proces, a članovi imaju referentni okvir unutar kojeg se definiraju i situacije u kojima postoji potreba za industrijskim akcijama i mobilizacijom radnika. Česta je greška sindikata da očekuju mobilizaciju radnika ako kolektivni pregovori zapnu, a da prije toga nije bilo adekvatne pripreme i komunikacije s članovima i zajedničkog postavljanja (realnih) očekivanja. Treba ovdje istaknuti i potrebu za adekvatnom argumentacijskom pripremljenošću pregovarača, koji moraju moći svoje zahtjeve argumentirano obrazložiti. Zbog toga je prikupljanje potrebnih podataka vrlo važan korak.

Na strani poslodavca pripreme obuhvaćaju sljedeće korake:

- analiza postojećeg kolektivnog ugovora i srodnih kolektivnih ugovora u djelatnosti
- prikupljanje podataka o trendovima na tržištu rada
- prikupljanje podataka o kupovnoj moći plaća i kretanju potrošačkih cijena
- analiza zadovoljstva zaposlenika
- priprema poslovnih planova i projekcija
- formulacija pregovaračkih pozicija.

Dio zajedničkog procesa priprema uključuje razmjenu podataka o poslovanju, odnosno dostavu recentnih, cjelovitih i točnih podataka o poslovanju sindikalnoj strani. Tome treba prethoditi dogovor o tome koji su podaci relevantni za koja razdoblja te treba eventualno razjasniti neka metodološka pitanja izračuna i pripreme podataka.

Također, obje strane trebaju pripremiti te razmijeniti i usuglasiti podatke o kretanjima na tržištu rada (kretanje plaća na ukupnom tržištu rada i u relevantnim djelatnostima te za relevantna zanimanja, kretanje ponude i potražnje odgovarajuće radne snage), kao i podatke o kretanju kupovne moći plaća, što uključuje podatke o kretanju potrošačkih cijena. Naime, samo ako obje strane polaze od istih informacija i podataka o poslovnim rezultatima, trendovima na tržištu rada i kupovnoj moći, moguće je voditi smislene pregovore. Nažalost, hrvatska praksa kolektivnog pregovaranja često ne posvećuje dovoljnu pozornost upravo ovom elementu priprema, zbog čega je često sam proces usporen i nepotrebno napet, a zbog toga i odstupa od načela racionalnog i argumentiranog dijaloga.

Što se tiče samog tijeka procesa, ovdje bismo željeli istaknuti neke preporuke za koje smatramo da bi mogle unaprijediti sam proces pregovora. Prvo, bilo bi poželjno da prije početka pregovora dvije strane razmijene temeljne zahtjeve i očekivanja, odnosno teme o kojima žele da se pregovara. To je posebno važno tamo gdje postoji praksa kolektivnog pregovaranja te nije potrebno iznova pregovarati o općim odredbama i odredbama za koje niti jedna od strana nema interes da ih se mijenja. Razmjena tema i osnovnih zahtjeva/polazišta unaprijed svakoj od strana omogućava adekvatnu pripremu za pregovore, prikupljanje dodatnih podataka, revalorizaciju vlastitih pozicija i pripremu racionalnije pregovaračke pozicije. Ujedno to omogućava i prilagodbu očekivanja.

Nadalje, što se tiče tijeka pregovora, relativno je uobičajeno da se oni vode tako da se prolazi kroz cijeli tekst kolektivnog ugovora, na što se često troši nepotrebno vrijeme. Tamo gdje postoji ustaljena praksa kolektivnog pregovaranja takva praksa nije niti potrebna niti je svrsishodna. Puno je primjerenije fokusirati se samo na pitanja koja jedna od strana želi mijenjati. Pri tome je uvijek preporuka da se u pregovore krene od ključnih tema, a to su prije svega plaće. Naravno, ako zapnu pregovori o plaćama, moguće je mijenjati redosljed tema. No, treba imati na umu da je određivanje plaća/cijene rada, ključna funkcija kolektivnog pregovaranja.

Treća preporuka koja se odnosi na sam proces pregovora jest ograničavanje trajanja procesa. U nekim slučajevima proces kolektivnog pregovaranja razvlači se i traje pretjerano dugo. Takva situacija ili pokazuje izostanak stvarnog interesa za sklapanjem ugovora jedne od strana ili je znak neadekvatne pripreme koja rezultira neefikasnim procesom ili nerazumijevanjem među stranama. Održavanje pregovora unutar razumnih okvira, do tri mjeseca trajanja, jedan je od važnih čimbenika uspješnosti i smislenosti procesa.

7. KLJUČNE TEME KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA I STRUKTURIRANJA KOLEKTIVNOG UGOVORA

Već su neke ranije analize pokazale da su po svojoj strukturi, temama koje obrađuju pa i načinu uređivanja pojedinih pitanja kolektivni ugovori u Hrvatskoj prilično ujednačeni, naravno uz varijacije koje su nužne s obzirom na specifičnosti pojedinih djelatnosti i pojedinih poslodavaca, odnosno posebnim tradicijama koje postoje kod pojedinih poslodavaca u uređivanju radnih odnosa i uvjeta rada (vidi u Bagić, 2020). Stoga ne čudi da se i u kolektivnim ugovorima koji su potpisani tijekom 2024. i 2025. godine mogu prepoznati pravilnosti kada je u pitanju popis tema koje se reguliraju i obrađuju i tipična struktura kolektivnih ugovora.

Temeljem pregleda i analize najrecentnijih kolektivnih ugovora, možemo prepoznati 13 tema koje se obrađuju u kolektivnim ugovorima, od kojih su neke zastupljene u velikoj većini ugovora, a neke u manjem dijelu. Za svaku od navedenih 13 tema izdvojili smo i uobičajena pitanja koja se reguliraju u okviru svake od tema.

Tablica 1 Sistematizacija tema i pitanja koji su uobičajeno regulirani u kolektivnim ugovorima

1. Opće i temeljne odredbe
• Opseg primjene ugovora (na koga i gdje se primjenjuje)
• Načelo najpovoljnijeg prava za radnika
• Načelo zabrane diskriminacije
• Rodna neutralnost jezika i rodna ravnopravnost
2. Zasnivanje i prestanak radnog odnosa
• Uvjeti sklapanja ugovora o radu
• Ugovor na određeno i neodređeno vrijeme
• Probni rad
• Liječnički pregled i provjera sposobnosti
• Prestanak ugovora o radu (redoviti, izvanredni, osobno uvjetovani razlozi)
• Otpremnine i prava u slučaju prestanka rada
• Status pripravnika i trajanje pripravničkog staža

3. Radno vrijeme

- Puno, nepuno i skraćeno radno vrijeme
 - Preraspodjela radnog vremena
 - Smjenski rad, noćni rad, rad nedjeljom i blagdanom
 - Prekovremeni rad i pripravnost
 - Evidencija radnog vremena
-

4. Odmori i dopusti

- Dnevni i tjedni odmor
 - Godišnji odmor i uvjeti stjecanja
 - Plaćeni i neplaćeni dopusti (npr. rođenje djeteta, smrt člana obitelji)
 - Pravo na razmjerni godišnji odmor
 - Korištenje godišnjeg odmora u dijelovima
-

5. Plaće i naknade

- Način utvrđivanja osnovne plaće
 - Dodatci na osnovnu plaću (staž, uvjeti rada, smjenski rad, rad noću i sl.)
 - Naknade plaće (bolovanje, godišnji, plaćeni dopust)
 - Isplata plaće i rokovi
 - Nagrade i bonusi
 - Troškovi prijevoza, dnevnica, terenski dodatak
 - Naknade za odvojeni život
 - Naknade za korištenje vlastitog vozila
 - Naknada plaće za vrijeme bolovanja, osposobljavanja i godišnjeg odmora
-

6. Ostala materijalna prava

- Regres, božićnica, uskrsnica i druge prigodne isplate
 - Solidarna pomoć
 - Sistematski pregledi i zdravstvene kontrole
 - Pomoć u slučaju smrti člana obitelji
 - Posebni uvjeti za rad na daljinu ili kod kuće
 - Dar djetetu
 - Jubilarne nagrade
-

7. Zaštita radnika

- Zaštita života i zdravlja, mjere zaštite na radu
 - Zaštita dostojanstva i privatnosti radnika
 - Posebna zaštita trudnica, roditelja, invalida
 - Povjerenici za zaštitu na radu
-

8. Obrazovanje i usavršavanje

- Pravo na dodatno obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje
 - Teret troškova i prava tijekom školovanja i usavršavanja
-

9. Zaštita prava i postupci

- Pritužbe i zaštita prava radnika
 - Postupak u slučaju povrede prava (mirenje, arbitraža)
 - Povjerenici za zaštitu dostojanstva
-

10. Inovacije i tehničko unapređenje, autorska prava i umjetnička djela

- Postupci za priznanje izuma, unapređenja i tehničkih poboljšanja
 - Materijalna i moralna autorska prava
 - Umjetnička djela
-

11. Podaci i evidencije

- Vođenje evidencija o radnicima
 - Zaštita osobnih podataka
-

12. Rad sindikata i socijalni dijalog

- Prava sindikata na djelovanje
 - Korištenje prostorija i resursa
 - Sindikalni dopust
 - Sudjelovanje u nadzornim tijelima
 - Uvjeti za rad radničkog vijeća
 - Procedura izmjene i otkaza kolektivnog ugovora, pravila za ugovaranje izmjena i dopuna ili skapanje novog ugovora
-

13. Štrajk i rješavanje kolektivnih sporova

- Uvjeti za štrajk
 - Poslovi koji se ne smiju prekidati
 - Mirenje i arbitraža
 - Tumačenje kolektivnog ugovora
-

Naravno, ne javljaju se sve teme u svim kolektivnim ugovorima, no velika većina navedenih tema te pripadajućih pitanja regulirana je u velikoj većini kolektivnih ugovora. Također, redoslijed kojim smo naveli teme koje se uobičajeno reguliraju u kolektivnim ugovorima donekle prati i uobičajeni redoslijed i logiku kolektivnih ugovora.

Kako je jedna od funkcija kolektivnih ugovora da urede specifičnosti radnih odnosa i tržišta rada u pojedinom sektoru, tako je razumno očekivati i određene varijacije u temama i pitanjima koja se regulira pojedinim kolektivnim ugovorom. Tako je u inovativnim i proizvodnim kompanijama važno regulirati pitanja raspodjele koristi od inovacija i tehničkih unapređenja. Slično tome, u medijskim kućama i kreativnoj industriji važno je regulirati pitanja autorskih prava, odnosno donosa između moralnog aspekta i materijalnog aspekta autorskih prava. S tim je tijesno povezano i pitanje reguliranja umjetničkih djelatnosti. Navedena pitanja, naravno, neće biti regulirana u drugim djelatnostima, kao što su primjerice javne službe ili državna uprava. U velikim poduzećima ili državnoj upravi i javnim službama, s druge strane, postoji potreba reguliranja unutarnjeg premještanja zaposlenika među odjelima, ustanovama ili radnim mjestima. Stoga takva specifična pitanja čine svaki kolektivni ugovor donekle drugačijim od svih ostalih.

Ovdje treba napomenuti da širina tema i pitanja koja se reguliraju kolektivnim ugovorima sama po sebi ne treba biti kriterij za procjenu kvalitete kolektivnog ugovora. Ponekad se stječe dojam da pregovarači žele kolektivnim ugovorom obuhvatiti što širi spektar tema i pitanja, a da pritom ne uspijevaju pronaći specifična i funkcionalna rješenja za neka od pitanja, tako da se neka pitanja reguliraju smo deklarativno. Primjerice, velik broj kolektivnih ugovora sadrži načelne odredbe o zabrani diskriminacije po osnovi spola, jezika, vjere, nacionalnog podrijetla, invaliditeta, spolne orijentacije, rodnog identiteta, itd. No, navedena odredba nema nikakav dodatni pravni učinak s obzirom da je zabrana diskriminacije prema navedenim osnovama već regulirana odgovarajućim zakonom. Bilo bi korisnije da se kolektivnim ugovorom prepoznaju specifične rizične situacije za pojavu diskriminacije ili diskriminatornih praksi te da se ugovore aktivnosti i mjere za smanjivanje tih rizika. Takve odredbe koje bi načelo zabrane diskriminacije prema bilo kojem obilježju primijenile na specifične radne uvjete, odnose i poslovne procese, dale bi značajan doprinos suzbijanju pojava diskriminacije na radnom mjestu. No, malo je primjera gdje se u kolektivnim ugovorima u ovom području odmiče od puke deklarativne razine.

Čest je prigovor praksama kolektivnog pregovaranja upravo na tragu prethodno iznesenog. Naime, nerijetko se u kolektivnim ugovorima rekapituliraju i ponavljaju odredbe koje su već uređene Zakonom o radu ili drugim propisima koji reguliraju neke aspekte radnih odnosa (sektorski propisi), a koje nije moguće urediti druga-

čije ili fleksibilizirati kolektivnim ugovorom. Kao i u prethodnom primjeru, navedene odredbe nemaju nikakav poseban pravni učinak jer su navedena pitanja u pravilu na identičan način regulirana zakonima. No, socijalni partneri, posebice sindikati, inzistiraju na takvom pristupu iz dva razloga. Prvi je u vezi s načelom povoljnijeg prava, koje podrazumijeva da se uvijek primjenjuje za radnika povoljnije pravo, pa ako dođe do promjene zakonskih odredbi u nepovoljnijem smjeru u odnosu na ranije odredbe, ostaju na snazi povoljnije odredbe koje su zapisane u kolektivnom ugovoru. Na taj se način *de facto* pokušava kroz kolektivne ugovore usporiti negativan učinak trenda liberalizacije radnog zakonodavstva, koji je bio prisutan sve do posljednjih izmjena Zakona o radu. No, taj se mehanizam do sada nije pokazao posebno efikasnim, odnosno nije imao utjecaja na stvarno usporavanje fleksibilizacije radnih odnosa, pogotovo što poslodavci mogu tražiti da se izmijene ili izostave „zastarjele“ odredbe. Drugi razlog za ponavljanje i „prepisivanje“ odredbi iz Zakona o radu ili drugih propisa jest informativnog karaktera. Ponekad je korisno da sva ključna pravila i prava vezana za radni odnos budu na jednom mjestu, kako ona koja su regulirana općim aktima tako i ona koja su specifično uređena kolektivnim ugovorom. Na taj se način radnicima želi kroz jedan dokument dati relativno cjelovita slika o njihovim pravima i obavezama iz radnog odnosa.

No, općenito bi bilo poželjno da se kolektivni ugovori fokusiraju na one odredbe koje se mogu i trebaju uređivati njima, sa što manje ponavljanja odredbi općih propisa ili iznošenja načelnih principa bez njihove dodatne razrade i operacionalizacije na konkretne situacije i radne uvjete. Treba imati na umu da je funkcija kolektivnih ugovora da dodatno urede radne odnose i tržište rada te da rješavaju specifična interesna pitanja, specifična pitanja radnih odnosa i radnih uvjeta, za one radnike i poslodavce na koje se primjenjuju. Stoga bi se njihov sadržaj u što većoj mjeri trebao pridržavati tih principa, izbjegavajući one odredbe koje ne donose ništa novo niti konkretno.

Treba napomenuti i da se popis tema koje se reguliraju kolektivnim ugovorima mijenja s vremenom, s obzirom na nova pitanja iz područja radnih odnosa koja postaju aktualna i zahtijevaju regulaciju. Tako se povremeno u kolektivnim ugovorima pojavljuju nova pitanja koja se reguliraju, a koja u prethodnim razdobljima nisu bila zastupljena. Primjerice, danas je prilično učestalo adresiranje rodne ravnopravnosti i spolnog uznemiravanja, pitanja koja nisu bila prisutna u velikom broju ugovora u ranijim periodima, iako često samo deklarativno. Pitanje uznemiravanja ili *mobbinga*, odnosno općenitije zaštite dostojanstva radnika, također postaje sve aktualnije i prisutnije u samim kolektivnim ugovorima. Ponovo, razina razrade odredbi koje se odnose na to područje može se razlikovati, od vrlo deklarativnih odredbi koje zabranjuju tu vrstu ponašanja, odnosno obvezuju poslodavca da ih suzbije, do detaljnijih razrada internih procedura prijave, rada tijela za adresiranje prijave za uznemira-

vanje ili narušavanje dostojanstva te odšteta u slučaju utvrđivanja uznemiravanja i narušavanja dostojanstva radnika.

Jedna od novijih tema koja se počinje pojavljivati u kolektivnim ugovorima odnosi se na reguliranje zaštite privatnosti radnika, odnosno prikupljanja i obrade podataka o radnicima. Tako pojedini kolektivni ugovori definiraju određena ograničenja u pogledu upotrebe osobnih podataka zaposlenika i njihovog dijeljenja s trećim (pravnim) osobama. Sve češće su odredbe prema kojima je poslodavac je obavezan zaštititi privatnost radnika osiguravajući uvjete rada u kojima se prikupljanje, obrada, korištenje i dostavljanje osobnih podataka radnika trećim osobama obavlja sukladno propisima. No, i u ovom području kolektivni ugovori često ostaju samo na deklarativnoj razini ili se svode na rekapitulaciju propisa i standarda zaštite osobnih podataka koji su propisani nacionalnim zakonodavstvom ili EU direktivama. No, ipak treba istaknuti i pozitivnu stranu uvrštavanja ovakvih novih tema u kolektivne ugovore, čak iako one ne donose neka nova pravila i nisu novi izbor regulacije pitanja. Naime, uvođenje takvih tema povećava relevantnost i aktualnost kolektivnih ugovora kao dokumenata i izvora prava radnika, ali i otvara nova područja zbog kojih bi i poslodavci mogli biti više zainteresirani za potpisivanje kolektivnih ugovora.

Od proglašenja pandemije bolesti COVID-19, nova je stvarnost u organizaciji obavljanja poslova za sve veći dio „uredskih“ zanimanja i rad na daljinu, odnosno kombiniranje rada iz ureda i rad od kuće. Iskustva iz perioda pandemije pokazala su da se poslovi za niz radnih mjesta, osim onih koja uključuju neposrednu proizvodnju ili pružanje usluga korisnicima, mogu efikasno obavljati i na daljinu. To je dalo novu perspektivu svim dionicima, i poslodavcima te radnicima i sindikatima, tako da sve češće sami radnici traže regulaciju mogućnosti rada na daljinu. Takav način organizacije obavljanja radnih zadataka radnicima omogućava bolje usklađivanje radnih i privatnih obaveza. Takve odredbe, osim što reguliraju to pravo i interne procedure odobravanja, ujedno definiraju i mogućnost ostvarivanja prava na naknadu za troškove rada na daljinu, koji su relativno nedavno priznati i kao neoporezivi trošak izmjenama Pravilnika poreza na dohodak. Uvidom u oko 15% najnovijih kolektivnih ugovora koji adresiraju ovo pitanje, stječe se dojam da je ovo područje također u ranoj fazi razvoja regulacije uz pomoć kolektivnih ugovora.

Jedna od novih tema koja polagano ulazi u prakse kolektivnog pregovaranja je i *pravo na nedostupnost*. Ono podrazumijeva ograničavanje prava poslodavca da kontaktira radnika u vrijeme perioda odmora i dopusta bez prijekne potrebe. Za sada navedena tema nije posebno prisutna u našim praksama kolektivnog pregovaranja, ali se može očekivati da će se to promijeniti.

Zasigurno nova tema koja će u budućnosti sve češće nalaziti svoje mjesto u kolektivnim ugovorima jest pitanje upotrebe i utjecaja alata umjetne inteligencije (eng. *artificial intelligence, AI*) na način obavljanja radnih zadataka, ocjenu produktivnosti radnika, ali i pitanje procjene kvalitete obavljanja radnih zadataka. U skorijoj budućnosti možemo očekivati sve češće adresiranje tema vezanih uz utjecaj AI-a na radne odnose u kolektivnim ugovorima.

Dakle, uz standarde i ključne teme kolektivnog pregovaranja koje su prisutne od samih početaka ove prakse, kao što su cijena rada, radno vrijeme i drugi radni uvjeti, treba imati na umu da kolektivni ugovori moraju adresirati i nove teme i izazove u regulaciji radnih odnosa i tržišta rada da bi zadržali svoju aktualnost i relevantnost. No, pritom ipak treba paziti da se izbjegne puko formalističko (pomodarsko?) uključivanje aktualnih tema, bez da se kroz kolektivni ugovor odmakne od pukih deklarativnih odredbi ili prepisivanja zakonske regulative, odnosno da se načelne stvari i opća pravila razrade za konkretne radne uvjete kod konkretnog poslodavca ili u konkretnom sektoru djelatnosti.

8. PRAKSE UREĐIVANJA KLJUČNIH PITANJA U KOLEKTIVNIM UGOVORIMA

U ovom dijelu priručnika detaljnije ćemo obraditi neka od najvažnijih konkretnih pitanja koja se uređuju kolektivnim ugovorima, s analizom konkretnih praksi u najaktualnijim kolektivnim ugovorima i preporukama kako bi se navedene prakse mogle unaprijediti. Fokusirat ćemo se na ona pitanja koja čine temelje kolektivnog pregovaranja od samih početaka, kao što je pitanje uređivanja plaća i ostalih materijalnih prava te radnog vremena.

UREĐIVANJE OSNOVNE PLAĆE

Kako smo opisali u uvodnim poglavljima, uređivanje cijene rada, odnosno plaće, kroz pregovarački proces između organiziranih radnika i poslodavca/poslodavaca temeljna je funkcija kolektivnih ugovora. Stoga bi svi kolektivni ugovori morali posvetiti posebnu pozornost tom pitanju te bi ono trebalo biti u središtu samog pregovaračkog procesa (vidi prethodno poglavlje). Nažalost, neka ranija istraživanja u Hrvatskoj pokazala su da postoji određeni dio kolektivnih ugovora u kojima navedeno pitanje nije stavljeno u središte te nije cjelovito i adekvatno uređeno (Bagić, 2020).

Kada je u pitanju definiranje plaće, to je pitanje uređeno člankom 90. Zakona o radu (NN 93/14, 151/22). Zakonom je plaća definirana kao primitak radnika koji poslodavac isplaćuje radniku za obavljeni rad u određenom mjesecu. Plaća se može sastojati od tri elementa: osnovne odnosno ugovorene plaće, dodataka na plaću te ostalih primitaka. Dodaci na plaću mogu se definirati ugovorom o radu, pravilnikom o radu ili kolektivnim ugovorom, a mogu se odnositi na dodatke koji se isplaćuju samo za određeni broj radnih sati koji zadovoljavaju propisane uvjete, kao što su rad u otežanim uvjetima, prekovremeni rad, rad nedjeljom i blagdanom ili se pravo na njih može ostvarivati neovisno o efektivnom radu (uvećanje za navršene godine radnoga staža, određena razina kvalifikacije i sl.). U dodatke spadaju i stimulacije, odnosno dodaci ovisno o ostvarenim rezultatima poslovanja i radnoj uspješnosti. Sve ostale isplate uz plaću svrstavaju se u ostale primitke, koji su propisani ili ugovorom o radu, pravilnikom o radu ili kolektivnim ugovorom, a koji mogu biti u novcu ili u naravi.

Plaće treba razlikovati od ostalih materijalnih prava koja radnici obično ostvaruju u novcu. Zakon o radu takva materijalna prava naziva „primitcima radnika na temelju radnog odnosa“ i razlikuje dvije vrste takvih primitaka ili materijalnih prava: materijal-

na prava iz radnog odnosa i naknade troškova. Primjeri materijalnih prava iz radnog odnosa su jubilarne nagrade, regres, božićnice, dar za dijete i druga slična prava, dok su najčešći primjeri naknada troška naknada za prijevoz na posao, naknada troškova službenog putovanja, naknada troškova korištenja osobnog vozila u službene svrhe, naknada za odvojeni život i drugo.

Često u praksi radnici u plaću računaju i neke naknade troškova, najčešće naknadu troškova prijevoza na posao. No, treba naglasiti da je prema definiciji iz Zakona o radu, ali i samoj namjeni i svrsi tih prava, jasno da naknada troškova prijevoza na posao nije dio plaće. Naime, trošak prijevoza na posao razlikuje se za svakog pojedinog radnika ovisno o udaljenosti od mjesta obavljanja posla, te je za radnike koji žive približno jednako udaljeno od radnog mjesta isti bez obzira na radno mjesto i visinu plaće, odnosno bez obzira radi li radnik na puno ili nepuno radno vrijeme.

Kada je u pitanju reguliranje plaća u kolektivnim ugovorima, treba obratiti pozornost na nekoliko ključnih pitanja. Prije svega, ključno je pitanje jesu li svi elementi potrebni za izračun osnovne plaće te dodataka uređeni kolektivnim ugovorima te koliko detaljno. Drugim riječima, za ocjenu uspješnosti kolektivnog pregovaranja o plaćama ključna je informacija jesu li osnovna plaća i svi dodaci na osnovnu plaću detaljno i cjelovito uređeni kolektivnim ugovorom. Ukoliko neki od elemenata za izračun osnovne plaće nije uopće ili nije precizno ugovoren kolektivnim ugovorom, nego je prepušten jednostranim aktima poslodavca, tada se može zaključiti da kolektivno pregovaranje nije ostvarilo svoju temeljnu svrhu u uređivanju cijene rada. Drugi važan element u ugovaranju plaća kroz kolektivni ugovor jest pitanje načina reguliranja usklađivanja plaća, odnosno uređivanja mehanizma kretanja plaća. U nastavku ćemo detaljnije analizirati prakse kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj u pogledu uređivanja plaća i njihovog kretanja.

Način utvrđivanja osnovne plaće

Osnovna plaća može se urediti na više različitih načina. U dosadašnjoj praksi kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj možemo prepoznati tri modela uređivanja plaća u kolektivnim ugovorima:

1. osnovna plaća utvrđena kao umnožak osnovice za izračun plaće (vrijednost boda) i koeficijenta složenosti poslova (broja bodova) radnog mjesta,
2. osnovne plaće utvrđene u apsolutnim iznosima za pojedina radna mjesta, bilo na mjesečnoj razini, bilo kao satnica,
3. ugovorene minimalne plaće za skupinu radnih mjesta prema složenosti.

Prvi model podrazumijeva uređivanje dvaju parametara, od kojih se jedna smatra relativno fiksnim, a drugi promjenjivim. Fiksni dio odnosi se na koeficijente ili bodove koji se pripisuju pojedinim radnim mjestima s obzirom na složenost svakog radnog mjesta. Sam koncept „složenosti radnog mjesta“ relativno je kompleksan te obično uključuje više kriterija koji se kombiniraju da bi se onda odredila. Najčešće se pri određivanju složenosti radnih mjesta kombiniraju sljedeći kriteriji:

- *Potrebno stručno znanje i kvalifikacije* za obavljanje poslova na tom radnom mjestu, što uključuje potreban stupanj i vrstu obrazovanja (formalna kvalifikacija) te radno iskustvo u obavljanju odgovarajućih zadataka. Može uključivati i dodatna znanja i vještine, kao što je posjedovanje specifičnih licenci, certifikata ili položenih stručnih ispita (npr. državni ispit, posebne licence).
- *Složenost i raznovrsnost poslova* na određenom radnom mjestu, što uključuje kompleksnost radnih zadataka, raznovrsnost poslova i zadataka koje je potrebno obavljati te potrebu za kreativnošću i rješavanjem problema.
- *Samostalnost u radu i inicijativa* koja se očekuje na određenom radnom mjestu. To uključuje potrebu za izravnim nadzorom pri obavljanju posla i davanju neposrednih uputa, odnosno samostalnost u obavljanju neposrednih radnih aktivnosti bez nadzora. Nadalje, ovo uključuje razinu ovlasti i odgovornosti u donošenju odluka te u konačnici razinu inicijative i protivnosti koja se očekuje od radnika na određenom radnom mjestu.
- *Razina odgovornosti* koju ima radnik koji obavlja određene poslove. Odgovornost može biti poslovna i financijska, materijalna sredstva i informacije, a može biti i odgovornost za ljude i ljudske živote, odnosno za šire društvene posljedice.
- *Potrebna razina komunikacije i suradnje* s drugim radnicima ili dionicima. Ovo uključuje učestalost i složenost komunikacije s kolegama, nadređenima, podređenima, klijentima, vanjskim partnerima, kao i potrebu za timskim radom.
- *Uvjeti rada na neposrednom radnom mjestu* obuhvaćaju specifične karakteristike pojedinog radnog mjesta te utječu na koeficijent službenosti radnog mjesta kada zahtijevaju neka značajnija odstupanja od uobičajenih radnih uvjeta, kao što je izrazito fizičko i mentalno opterećenje, opasni, odnosno, otežani uvjeti rada (npr. rad na visini, s kemikalijama, noćni rad, rad u smjenama).

Koeficijenti (ili bodovi) složenosti radnih mjesta u pravilu se ne mijenjaju kroz duže vremensko razdoblje, dok ne dođe do značajnijih promjena u organizaciji proizvodnog procesa ili nekih drugih reformi koje mijenjaju odnose među radnim mjestima, te primarno služe određivanju odnosa među plaćama za različita radna mjesta. Analizom sustava koeficijenata dobivamo uvid u raspon plaća kod nekog poslodavca ili u nekom sektoru djelatnosti. U tom smislu uvijek relevantan je omjer između najnižih plaća za redovna radna mjesta i najviših plaća (vidi niže). Ponovo u praksi postoje različiti pristupi ugovaranju koeficijenata za pojedina radna mjesta. Prvi pristup odnosi se na one slučajeve u kojima su koeficijenti za svako radno mjesto fiksni te poslodavac nema prostora za diferenciranje osnovne plaće za pojedine radnike zaposlene na istom radnom mjestu, nego eventualne razlike u učinkovitosti ili kvaliteti obavljanja radnih zadataka može nagrađivati kroz sustav nagrada i stimulacija. Drugi pristup temelji se na rasponima koeficijenata za pojedina radna mjesta, pri čemu se poslodavcu ostavlja mogućnost da sukladno doprinosu svakog pojedinog zaposlenika određuje visinu konkretnog koeficijenta za pojedinog radnika, a time i visinu osnovne plaće. U tom je slučaju uloga nagrada i stimulacija značajno manja. Primjer drugog pristupa nalazimo u Kolektivnom ugovoru za radnike Brijuni Rivijere d.o.o. (vidi sliku 1), u kojemu su ugovoreni rasponi koeficijenata za skupine radnih mjesta prema složenosti, a poslodavac unutar tih okvira ugovara konkretan koeficijent s pojedinim radnikom kroz ugovor o radu. Određena doza takve fleksibilnosti može se smatrati dobrom praksom jer omogućava poslodavcima diferenciranje među pojedinim radnicima na istim ili sličnim radnim mjestima ovisno o njihovom angažmanu, odnosu prema radu i produktivnosti. No, pravo je pitanje kolika je razina fleksibilnosti optimalna, a da se ostvare oba legitimna cilja – s jedne strane da poslodavac može adekvatno vrednovati bolje radnike većom osnovnom plaćom, a s druge strane da sindikati kroz kolektivne pregovore imaju značajan utjecaj na krajnji iznos plaće svakog pojedinog radnika. Zasigurno zona fleksibilnosti manja od 10 posto ne bi bila dovoljna da se može ostvariti prvi cilj, dok jednako tako razlika u plaćama koja prelazi 50 posto za ista ili slična radna mjesta ostavlja poslodavcu preveliku marginu fleksibilnosti i umanjuje stvarni utjecaj kolektivnog pregovaranja. Optimalnu razinu treba tražiti u navedenom rasponu, no svakako bi bilo primjerenije da je ona bliža donjoj nego gornjoj granici.

U nekim slučajevima definiranje popisa radnih mjesta s pripadajućim koeficijentima sastavni je dio kolektivnog ugovora, te često čini ono što se naziva „tarifnim prilogom“ kolektivnom ugovoru. To znači da su koeficijenti rezultat pregovaračkog procesa i poslodavac ih ne može mijenjati svojevoljno. Time se osigurava da je osnovna plaća u cjelini pod kontrolom sindikata, odnosno da poslodavac ne može jednostra-

nom odlukom, bez ulaženja u spor sa sindikatom, donijeti odluku o smanjenju plaća ili značajnijim promjenama u odnosima među plaćama za pojedina radna mjesta. S druge strane stoje oni slučajevi u kojima je popis radnih mjesta s pripadajućim koeficijentima uređen jednostranim aktima poslodavca (u pravilu pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta), te ih on sukladno tome može jednostrano mijenjati (u pravilu nakon konzultacija s radničkim vijećem ili sindikalnim povjerenicima koji su preuzeli funkciju radničkog vijeća). U našem sustavu uređivanja plaća ovaj drugi pristup prisutan je u javnom sektoru, gdje se koeficijenti za pojedina radna mjesta utvrđuju uredbama, dok je prvi prisutniji u privatnim poduzećima.

O važnosti kontrole nad svim elementima za izračun osnovne plaće govori primjer iz 2013. godine, kada je Vlada Republike Hrvatske uslijed nemogućnosti dogovora sa sindikatima javnih službi o smanjivanju osnovice za izračun plaća donijela jednostranu odluku o linearnom smanjenju gotovo svih koeficijenta za zaposlene u javnim službama. To je zoran primjer što se može dogoditi ukoliko bilo koji od elemenata za izračun osnovne plaće nije sastavni dio kolektivnog ugovora te, sukladno tome, sindikati imaju mogućnost poduzimanja industrijskih akcija u svrhu zaštite interesa radnika. Stoga je u interesu radnika da kada je god to moguće sindikat nastoji osigurati da koeficijenti budu sastavni dio kolektivnog ugovora te da se oni ne mogu jednostrano mijenjati.

Drugi element za određivanje osnovne plaće jest osnovica (ili vrijednost boda), koja se množi s koeficijentom složenosti (brojem bodova za pojedino radno mjesto) da bi se dobila vrijednost osnovne plaće. Osnovica je ona komponenta koja služi određivanju razine svih plaća te njihovog kretanja. Promjenom osnovice (ili vrijednosti boda) određuje se smjer i visina promjene svih plaća. U ovom modelu najčešće se pregovara o kretanju, odnosno visini, osnovice (vrijednosti boda).

3. TARIFNA GRUPA – raspon koeficijenata		1,86 – 2,40
- stupanj stručne spreme:	KV, VKV, SSS, VŠS	
- srednje složeni poslovi		
- rad pomoću jednostavnih sredstava rada		
- interno osposobljavanje		
-	Recepcionar	
-	Kućni majstor	
-	Konobar	
-	Pomoćni kuhar	
-	Sobarica / čistačica - specijalist	
-	Slastičar	

Slika 1 Primjer ugovaranja raspona koeficijenata za skupinu radnih mjesta slične složenosti – Kolektivni ugovor za radnike Brijuni Rivijera d.o.o. iz 2025. godine.

Drugi model ugovaranja osnovne plaće podrazumijeva ugovaranje osnovne plaće u apsolutnom iznosu za pojedina radna mjesta. Ovaj model je jednostavniji u samoj prezentaciji i lakše razumljiv samim radnicima jer ima manje nejasnoća oko izračuna visine osnovne plaće. U praksi postoje dva pristupa ugovaranja plaća u apsolutnim iznosima – da se ugovara mjesečna plaća u bruto iznosu ili da se ugovara cijena sata rada za pojedino radno mjesto, pa se osnovna plaća dobiva umnoškom broja radnih sati i cijene sata rada. Ponovo, i u ovom slučaju susrećemo razlike u razini fleksibilnosti koja ostaje poslodavcu u određivanju plaća za pojedinog radnika.

U primjeru *Kolektivnog ugovora za radnike Fina gotovinski servisi d.o.o.* iz 2025. godine, primjerice, ugovoren je raspon u kojem se može odrediti plaća za zaposlene na pojedinom radnom mjestu, a visinu plaće konkretnog radnika određuje neposredno nadređeni, vjerojatno u suglasnosti sa svojim nadređenim i sukladno određenim godišnjim budžetima (vidi primjere na slikama 2 i 3). U primjeru koji smo izdvojili margina fleksibilnosti izrazito je velika i kreće se gotovo u omjeru od 1:1,9 između minimalne razine i maksimalne razine bruto plaće za pojedino radno mjesto s obzirom da se radi o najjednostavnijem radnim mjestima, no za većinu radnih mjesta je ta margina fleksibilnosti znatno manja te se kreće na razini od oko 10 posto.

Kolektivni ugovor za HŽ putnički prijevoz d.o.o. primjer je modela ugovaranja osnovne plaće u fiksnom iznosu, i to na razini sata rada (slika 4). Sastavni dio tog kolektivnog ugovora čini tarifni prilog u kojem je navedeno 237 radnih mjesta te je za svako radno mjesto navedena precizna vrijednost radnog sata u bruto iznosu. To znači da je u ovom slučaju osnovna plaća fiksno ugovorena za sve radnike na istom radnom mjestu.

Ovaj način ugovaranja osnovne plaća ima i određene nedostatke jer kod svakog usklađivanja plaća omogućava promjenu odnosa među radnim mjestima, čime se svaki put načelno otvaraju pitanja odnosa među plaćama, što bi na duži rok ipak trebalo biti fiksno. Naravno, postoji i mogućnost grešaka kod pripreme novih tablica s novim vrijednostima, ako se primjerice ugovori linearno povećanje plaća za sva radna mjesta u određenom postotku.

8. Plaće	Članak 47.
(1) Radnik ostvaruje pravo na plaću za obavljani rad na temelju odredaba Ugovora, ugovora o radu te drugih općih akata Poslodavca.	
	Članak 48.
(1) Unutarnja organizacija kod Poslodavca definirana je Odlukom o unutarnjoj organizaciji Fine GS koju Poslodavac donosi uz savjetovanje sa Sindikalnim povjerenikom: Odlukom o unutarnjoj organizaciji Fine GS utvrđuje se:	
- unutarnja organizacija, odnosno organizacijska struktura Fine GS do razine radnog mjesta - organizacijske razine i razine rukovođenja u Fini GS - katalog radnih mjesta s opisom poslova i potrebnom razinom stručne spreme, potrebnim znanjima i vještinama te drugim posebnim uvjetima	
(2) Radna mjesta se razvrstavaju u osam univerzalnih razreda složenosti, osim radnih mjesta članova Uprave Poslodavca i rukovodstva tvrtke u koje se ubrajaju: zamjenik menadžera, menadžer, zamjenik voditelja, voditelj i direktor. Plaću radnih mjesta koja nisu razvrstana u univerzalne razrede složenosti Poslodavac utvrđuje posebnim dokumentom.	
(3) Univerzalni razredi složenosti objedinjavaju grupe poslova slične po razini složenosti, odgovornosti te znanju, iskustvu i potrebnim kompetencijama za uspješno obavljanje poslova.	
(4) Platni raspon za pojedino radno mjesto unutar univerzalnog razreda složenosti utvrđuje se Listom platnih raspona za radna mjesta koja je sastavni dio ovog Ugovora (PRILOG 1). Iskazani rasponi su u bruto iznosima. Iskazani bruto iznosi odnose se na mjesečnu bruto plaću za puno radno vrijeme.	
(5) S radnikom, ovisno o ugovorenom radnom mjestu, nije moguće ugovoriti plaću nižu od minimalne niti višu od maksimalne bruto plaće definirane platnim rasponom za pripadajuće radno mjesto.	
	Članak 49.
(1) Plaća se sastoji od osnovne plaće, dodataka i/ili ostalih primitaka .	
(2) Osnovna plaća je bruto iznos koji je Poslodavac dužan isplatiti radniku za puno radno vrijeme i redovan rad.	
(3) Visina osnovne plaće unutar platnog raspona, vezana je uz rezultate rada radnika, iskazani stupanj radnih i stručnih kompetencija, iskazanu odgovornost u radu, iskazanu samostalnost u radu koju utvrđuje neposredni rukovoditelj.	

Slika 2 Primjer ugovaranja platnih raspona po razredima/skupinama složenosti radnih mjesta – KU za Kolektivni ugovor za radnike Fina gotovinski servisi d.o.o. iz 2025. godine

PRILOG 1 Lista platnih raspona za radna mjesta				
R. BR.	RADNO MJESTO	RASPON (novo)		RAZRED SLOŽENOSTI
		MIN	MAX	
1	spremač	503	970	Razred 1: jednostavni, rutinski poslovi, koji se obavljaju po jednostavnom postupku i s jednostavnim sredstvima rada. Stupanj primijenjenog znanja je nizak, potrebno je osnovno poznavanje podataka vezanih uz posao, a veze između radnih procedura su jasne i nedvosmislene. Radne rutine su jednostavne i lako usvojive te zahtijevaju osnovnu razinu razmišljanja u skladu s uputama. Međuljudski odnosi su definirani kolegijalnim odnosima kao održavanje odnosa unutar radnog tima uz mogućnost usmjeravanja internih osoba na pravila i upute kontrole. Razina djelovanja i odluke ograničene su na sustav operacija i utvrđenih radnih rutina. Sposobnost učinkovitog komuniciranja s kolegama o temama vezanim uz posao te primanje posjetitelja. Sposobnost ispunjavanja standardiziranih obrazaca i pisanje kratkih i jasnih dopisa.
2	čuvar	503	970	
3	zaštitar	503	970	
4	portir	503	970	

Slika 3 Primjer ugovaranja platnih raspona po razredima/skupinama složenosti radnih mjesta – KU za Kolektivni ugovor za radnike Fina gotovinski servisi d.o.o. iz 2025. godine

Prilog 1 - Cijene sata rada			
R.br.	Šifra radnog mjesta	Naziv radnog mjesta	Cijena sata rada
192.	7988	Poslovođa regionalnog skladišta (Rijeka-Pula)	6,78
193.	6355	Poslovođa skladišta (Varaždin)	6,69
194.	6167	Poslovođa skladišta goriva i maziva	6,78
195.	6624	Tehnolog I	9,93
196.	6626	Referent za obradu EV	8,09
197.	7572	Voditelj poslova viakoprtnog osoblja	9,05
198.	7573	Voditelj poslova kolodvorskog osoblja	9,05
199.	5695	Voditelj putničke jedinice	9,05
200.	7859	Voditelj ureda za gospodarenje vozilima i TVD	9,05
201.	7860	Šef područnog centra	10,68
202.	6618	Šef vuče I	10,68
203.	6620	Šef vuče II	10,01
204.	6625	Tehnolog II	8,52
205.	258	Instruktor vuče	8,52
206.	8070	Strojovođa - instruktor	8,17
207.	7861	Nadzornik vuče	8,52
208.	6628	Nadzornik vuče I	8,34
209.	5266	Nadzorno-rasporedni radnik	7,37
210.	8004	Nadzorno-rasporedni radnik za putničku službu	7,37
211.	8005	Nadzorno-rasporedni radnik za viakoprtnju	7,37
212.	173	Putnički blagajnik	6,69
213.	5270	Kolodvorsko-putnički blagajnik	6,88
214.	7955	Kolodvorski informacijski radnik	6,69

Slika 4 Primjer ugovaranja cijene sata rada kao osnove za izračun osnovne plaće za svako radno mjesto – Kolektivni ugovor za HŽ Putnički prijevoz d.o.o. iz 2025. godine

Treći model ugovaranja plaća ostavlja najviše fleksibilnosti za poslodavce jer podrazumijeva ugovaranje samo minimalnih razina plaća po više ili manje grubim skupinama radnih mjesta prema složenosti. Takav pristup tipičan je za sektorske kolektivne ugovore, kojima se definira tek osnovni okvir politike plaća, dok se one preciznije uređuju na razini svakog poslodavca. U Hrvatskoj trenutno imamo u primjeni četiri sektorska kolektivna ugovora čija je primjena proširena na sve poslodavce i radnike u odgovarajućim djelatnostima. U tri od ta četiri kolektiva ugovora ugovorene su minimalne plaće u apsolutnim iznosima za svaku od skupina radnih mjesta prema složenosti. Oni se međusobno razlikuju prema broju tarifnih razreda, odnosno skupina radnih mjesta prema složenosti. U kolektivnim ugovorima za djelatnosti trgovine i ugostiteljstva određene su po četiri skupine radnih mjesta prema složenosti, pri čemu je za najniži razred ugovorena minimalna plaća na razini nacionalne minimalne plaće, dok je za preostala tri razreda ugovorena minimalna plaća iznad (tadašnje) zakonske minimalne plaće. U oba navedena kolektivna ugovora raspon minimalne plaće između najniže i najviše skupine radnih mjesta relativno je mali. Za ugostiteljstvo iznosi oko 17%, dok u trgovini iznosi oko 30%.

Kolektivni ugovor za djelatnost graditeljstva definirao je čak 11 grupa radnih mjesta prema složenosti, a prema najnovijem dodatku za 2025. godinu minimalna bruto plaća za najnižu skupinu radnih mjesta prema složenosti je iznad trenutne zakonske minimalne plaće. Minimalna ugovorena plaća za najviši, 11. razred, koji obuhvaća menadžment građevinskog poduzeća, 220% je veća od minimalne plaće za najjednostavniju skupinu radnih mjesta, odnosno 200% ako se promatra 10. razred, koji obuhvaća najsloženija radna mjesta koja nisu sam menadžment poduzeća.

Ono što ovdje treba istaknuti jest da ugovaranje vrlo niskih minimalnih plaća u apsolutnom iznosu može ovakve kolektivne ugovore učiniti nerelevantnima kada dođe do povećanja zakonske minimalne plaće. S obzirom na ubrzan rast plaća na cijelom tržištu rada posljednjih nekoliko godina, stope rasta zakonske minimalne plaće unatrag par godina su visoke, što zahtijeva da se i ovi ugovori ažuriraju svake godine. Socijalni partneri iz sektora graditeljstva već imaju uhodanu praksu ažuriranja visine plaća gotovo na godišnjoj razini. Na sličan potez bili su prisiljeni i socijalnim partneri u djelatnosti trgovine, s obzirom da je ugovorena minimalna plaća bila na razini minimalne plaće za 2024. godinu, pa je početkom 2025. godine trebalo korigirati sve platne razrede. S druge strane, kolektivni ugovor za djelatnost ugostiteljstva nije ažuriran tijekom 2025. godine, tako da trenutno njegove odredbe o minimalnim plaćama po skupinama radnih mjesta imaju mali ili nikakav učinak na tržište rada u toj djelatnosti, s obzirom da su čak tri skupine radnih mjesta niže od zakonske minimalne plaće određene za 2025. godinu (970 eura bruto, vidi sliku 5).

Nešto drugačiji i modelski bolji pristup ima Kolektivni ugovor za djelatnost papirne i drvne industrije, u kojemu nisu ugovorene precizne minimalne plaće u apsolutnim iznosima, nego su ugovoreni odnosi među razredima. Tim kolektivnim ugovorom predviđeno je sedam grupa radnih mjesta prema složenosti, a ugovoreno je da je minimalna plaća za grupu najniže složenosti zakonska minimalna plaća, te je definirano koliko minimalno najniža plaća za ostale razrede mora biti viša od minimalne plaće za najniži razred. Tako je za 3. grupu složenosti poslova definirano da najniža plaća za tu grupu mora biti minimalno 30% veća od minimalne plaće u 1. grupi, dok za najvišu, 7. grupu, to iznosi 60%.

Članak 30.		
(1) Poslodavac je dužan isplaćivati osnovnu plaću za tipične poslove u ugostiteljskoj djelatnosti najmanje u iznosu koji je naveden u sljedećoj tablici:		
GRUPA SLOŽENOSTI POSLOVA	TIPIČNI POSLOVI	Minimalna BRUTO PLAĆA u eurima bez dodataka
I JEDNOSTAVNI POSLOVI Pokazuje osnovno znanje. Potrebne osnovne vještine za obavljanje jednostavnih rutinskih poslova.	npr: čistačica, spremačica, servir, portir, nosač prtljage, i drugi slični poslovi navedene razine složenosti	840,00
II MANJE ZAHTJEVNI POSLOVI Pokazuje i koristi osnovno znanje na određenom području, koristi vještine za obavljanje zadataka. Pomoću jednostavnih sredstava za rad obavlja manje složene poslove.	npr: sobarica, pomoćni konobar, pomoćni kuhar, pomoćni recepcionar, pomoćni slastičar i drugi slični pomoćni poslovi navedene razine složenosti	850,00
III ZAHTJEVNIJI POSLOVI Primjenjuje znanje na određenom području, preuzima odgovornost za izvršenje zadataka uz ograničenu samostalnost u radu.	npr: konobar, kuhar, slastičar, recepcionar i drugi slični poslovi navedene razine složenosti	880,00
IV VRLO ZAHTJEVNI POSLOVI Koristi specijalistička znanja za obavljanje složenih poslova samostalno. Potrebna kreativnost, osobne inicijative i profesionalizam uz stručno poznavanje područja rada.	npr: konobar specijalist, kuhar specijalist i drugi slični specijalistički poslovi navedene razine složenosti	980,00

Slika 5 Primjer ugovaranja minimalne plaće za skupinu radnih mjesta prema složenosti – Kolektivni ugovor za ugostiteljstvo potpisan 2024. godine

Omjeri među plaćama

Jedna od tema o kojoj se u našoj stručnoj javnosti te među socijalnim partnerima rijetko vode javni razgovori jest pitanje odnosa među plaćama za različita radna mjesta kod istog poslodavca ili na razini određene djelatnosti. Iako to tradicionalno nije u fokusu kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj, to svakako spada među pitanja koja spadaju u domenu kolektivnog pregovaranja, odnosno jedno je od pitanja koje bi se trebalo razrješavati u okviru mehanizma kolektivnog pregovaranja. Utvrđivanje omjera među plaćama, odnosno odnosa u pogledu cijene rada, spada u najdublja interesna pitanja. Ujedno je to i pitanje koje je izazovno za same sindikate jer zahtijeva složene mehanizme unutrašnjih pregovora prije nego se utvrde pregovaračke pozicije prema poslodavcu. To pitanje ima značajne šire društvene reperkusije jer izravno utječe na razinu dohodovnih nejednakosti (dakle, ne uključujući imovinske nejednakosti). No, to pitanje nije vezano samo uz dohodovne nejednakosti nego ima i šire društvene posljedice kada su u pitanju društvene nejednakosti ili distanca među pripadnicima različitih društvenih slojeva i klasa.

Iz dostupnih podataka ne možemo utvrditi na koji se način te razlike utvrđuju i koliki je naglasak na njima u pregovorima, ali možemo iz dijela kolektivnih ugovora koji sadrže adekvatne tarifne priloge utvrditi koji su neki uobičajeni ugovoreni rasponi plaća za redovita radna mjesta koja se ugovaraju kolektivnim ugovorom. Ovdje treba istaknuti da postoje različite prakse u pogledu toga za koja se radna mjesta elementi osnovne plaće ugovaraju kroz kolektivni ugovor, a koja ostaju izvan njega te ih ugovara uprava ili nadzorni odbor ako se radi o plaćama uprave. To se prije svega odnosi na menadžerske pozicije, koje mogu biti u različitom stupnju „dubine“ ostavljene izvan dosega kolektivnih ugovora. U nekim slučajevima je samo najviša razina menadžmenta, uprava, izostavljena iz dosega kolektivnog ugovora, dok je u nekim slučajevima čak i treća razina menadžmenta izostavljena te se njihove plaće pregovaraju individualno. S druge strane, u javnom sektoru općenito te javnim službama na lokalnoj razini posebno, često su kolektivnim ugovorima obuhvaćene i top menadžerske pozicije, kao što su ravnatelji ustanova. Zbog navedene razlike u praksama kolektivnog pregovaranja nije moguće do kraja precizno uspoređivati raspone plaća ugovorene kolektivnim ugovorima. Nadalje, neke usporedbe nisu do kraja moguće i zbog toga što se razlikuju modeli ugovaranja plaća. Primjerice, tamo gdje je u kolektivnom ugovoru ugovoren raspon plaća, nije moguće precizno izračunati odnose među plaćama jer konkretne plaće nisu poznate temeljem uvida u kolektivni ugovor.

No, uz navedene ograde ilustrativno je analizirati praksu kolektivnog pregovaranja u pogledu određivanja raspona plaća. Za tu svrhu analizirali smo 12 kolektivnih ugo-

vora iz različitih djelatnosti i različite razine primjene kako bismo dobili preliminarni uvid u raspone ugovorenih plaća kroz kolektivne ugovore. U analiziranim kolektivnim ugovorima, tamo gdje su za pojedina radna mjesta ili skupine radnih mjesta ugovoreni rasponi, usporedili smo minimalni iznos najnižeg razreda ili radnog mjesta i maksimalni iznos najvišeg razreda ili radnog mjesta.

U tablici 2 navedeni su omjeri najnižih i najviših plaća u analiziranim ugovorima. Najmanji omjer između najniže ugovorene plaće i najviše ugovorene plaće zabilježen je u *KU za Raiffeisenbank Austria d.d.* (1:2,04) i u *KU za Dalekovod d.d.* (1:2,07). Treba napomenuti da su u *KU za Raiffeisenbank Austria d.d.* ugovoreni minimalni iznosi, a ne stvarne plaće te maksimalni iznosi nisu ugovoreni, tako da ovaj podatak zapravo govori o najnižem mogućem rasponu dok su stvarni rasponu zasigurno veći od onoga što se može iščitati iz kolektivnog ugovora. Najveći raspon od analiziranih kolektivnih ugovora utvrđen je u *KU za hrvatske pomorce na brodovima u međunarodnoj plovidbi*, gdje omjer iznosi 1:6,25, dok su prvi sljedeći kolektivni ugovori po omjeru znatno ispod toga. Ovdje treba istaknuti da su u ovom *KU* ugovorene plaće svih radnika na brodu, od zapovjednika broda do visokih časnika do najnižih položaja, npr. mladića palube. S obzirom da su brodovi primjer sustava s visokom razinom hijerarhije i velikim statusnim razlikama između zapovjednika i najnižih radnih mjesta, ovako velik omjer nije iznenađujuć. Ujedno nam dobro ilustrira posebnosti pojedinih djelatnosti. U djelatnostima koje su visoko hijerarhizirane i u kojima postoji velika razlika među radnim mjestima u razini obrazovanja, stručnosti i odgovornosti, moguće je susresti i relativno velike raspone u plaćama.

Tablica 2 Omjeri ugovorenih plaća u odabranim kolektivnim ugovorima

Naziv	Jedinica	Najniža vrijednost	Najviša vrijednost	Omjer	Napomena
KU za radnike Brijuni Rivijera d.o.o.	Koeficijent	1,25	4,65	3,72	Ugovoreni su razredi koeficijenata prema grupama složenosti poslova.
KU za radnike u ustanovama osnivača Grada Zagreba	Koeficijent	1,65	4,95	3,00	Uključuje i ravnatelja ustanove.
Ku za radnike Dalekovod d.d.	Bodovi	1.940	4.010	2,07	Ugovoreni su bodovi i vrijednost boda po radnim mjestima.

Naziv	Jedinica	Najniža vrijednost	Najviša vrijednost	Omjer	Napomena
KU za radnike Fina gotovinski servisi d.o.o.	Bruto plaća	970	2.300	2,37	Ugovoreni su rasponi plaća u apsolutnim iznosima, pri čemu nisu uzeti u obzir iznosi ispod razine zakonske minimalne plaće.
KU za hrvatske pomorce na brodovima u međunarodnoj plovidbi	Bruto plaća	1.085	6.782	6,25	Ugovorena je bruto plaća s fiksnim dodacima, uključuje i zapovjednika broda.
KU za graditeljstvo	Bruto plaća	1.000	2.200	2,20	Ugovorene su minimalne bruto plaće za 11 razreda poslova prema složenosti.
KU za HŽ Putnički prijevoz d.o.o.	Bruto cijena sata	5,97	15,46	2,59	Ugovorena je cijena po satu u bruto iznosu; određena rukovoditeljska radna mjesta nisu uključena.
KU o pravima i obvezama radnika i poslodavca u ICC Conceptu	Bruto cijena sata	20	46,2	2,31	Ugovorena je cijena po satu u bruto iznosu, bez najvišeg menadžmenta.
KU za Končar grupu	Bruto plaća	1.000	4.700	4,70	Ugovoreni su rasponi plaća u apsolutnim iznosima za pet radnih mjesta prema složenosti; minimalan omjer je 1,7.
KU za Nexxe d.d.	Koeficijent	1,5	6	4,00	Ugovoreni su rasponi koeficijenata za 24 radna mjesta; uspoređeni su krajnji rasponi; najmanji mogući raspon je 1,9.
KU za Raiffeisenbank Austria d.d.	Bruto plaća	1.300	2.655	2,04	Ugovoreni su minimalni iznosi bruto plaće za skupine radnih mjesta.
KU za zaposlenike dječjih vrtića grada Rijeke	Koeficijent	1,15	3,25	2,83	Ugovoreni su koeficijenti za pojedina radna mjesta; uključuje i radna mjesta ravnatelja.

Prosječna vrijednost omjera najniže i najviše plaće ugovorene kolektivnim ugovorom u analiziranim ugovorima iznosi 1:3,17. Ako se iz izračuna isključi KU za hrvatske pomorce na brodovima u međunarodnoj plovidbi kao svojevrsna iznimka, tada prosjek omjera pada na 1:2,9. Od tog prosjeka nešto su veći omjeri zabilježeni u tri kolektivna ugovora u kojima nisu ugovorene fiksne plaće (bez obzira na model) za svako radno mjesto, nego samo rasponu plaća po radnim mjestima ili skupinama srodnih radnih mjesta. Razumljivo je da je omjer u takvim slučajevima nešto veći jer zapravo nisu ugovorene konkretne plaće, nego okvir u kojem poslodavac kroz individualne pregovore određuje plaće. Za očekivati je da su u svim takvim slučajevima realni omjer najnižih i najviših plaća manji od onih koji se mogu nominalno izračunati iz kolektivnog ugovora. Naime, posebno je malo vjerojatno da poslodavci često koriste maksimalne iznose u svakom od razreda, a posebice najvišem. U svim drugim slučajevima u kojima su ugovorene konkretne plaće, omjeri su na razni od 1:3 ili manji do toga.

Načelno, rezultati ove analize, iako je samo ilustrativna s obzirom na relativno mali broj obrađenih kolektivnih ugovora i nesistematski pristup njihovom odabiru, pokazuju da su rasponi plaća koje se uređuju kolektivnim ugovorima u Hrvatskoj relativno egalitarni. Bilo bi zanimljivo napraviti i povijesnu analizu kako bi se provjerio dojam da se događa i svojevrsno smanjivanje tog raspona, s obzirom na snažne pritiske za rastom najnižih plaća posljednjih godina, a koji ne prati jednak rast srednjih i viših plaća. Naravno, za cjelovitiju sliku trebalo bi pribaviti podatke o stvarnim plaćama te svakako uzeti u obzir i plaće menadžmenta, koje su često izuzete iz odredbi kolektivnih ugovora koje se odnose na plaće.

U svakom slučaju, ovom analizom željeli smo pokazati da kolektivni ugovori u Hrvatskoj imaju praksu reguliranja omjera između najviših i najnižih plaća, te da je to jedno od pitanja koje bi trebalo biti posebno u fokusu pregovarača jer se radi o temi koja ima šire društvene i ekonomske posljedice.

Usklađivanje plaća

Pitanje mehanizma usklađivanja kretanja plaća može se riješiti na dva načina. Jedan način podrazumijeva ugovaranje formula ili kriterija za automatsko usklađivanje kretanja plaća, što je u praksi rjeđi, ali zahtjevniji model, s obzirom da zahtijeva jasno definiranje parametara s kojima se kretanje plaća usklađuje, a kojih može biti više te mogu voditi ka različitim ishodima (npr. kretanje troškova života-inflacija može rasti, a produktivnost poduzeća padati, te se postavlja pitanje kako ponderirati ta dva parametra). Primjer takvog uređenja kretanja plaća nalazimo u *Kolektivnom*

ugovoru za radnike Brijuni Rivijera d.o.o iz 2025. godine koji veže kretanje plaća kod poslodavca s kretanjem plaća u ukupnom tržištu rada i to tako da se prosječna bruto plaća svih zaposlenih u pravnim osobama u Republici Hrvatskoj za prethodnu godinu primjenjuje kao osnovica za izračun plaće kod poslodavca u tekućoj godini počevši od 1. svibnja tekuće godine. U ovom se primjeru usklađivanje plaća događa automatizmom, bez potrebe za posebnim pregovorima, po jasno definiranim kriterijima i u jasno definiranim rokovima.

Drugi mehanizam uređivanja kretanja plaća podrazumijeva uređivanje pravila za otvaranje novih pregovora o plaćama u određenim vremenski intervalima. Ovaj model podrazumijeva da se o kretanju plaća svaki puta pregovara, dakle smjer i iznos budućeg kretanja plaća nije predvidiv, nego je ishod pregovora, a kolektivnim ugovorom unaprijed se definira dinamika tih pregovora. Navedeno se može provesti ili sklapanjem kolektivnih ugovora na relativno kratke rokove ili definiranjem dopunskih pregovora u određenim vremenskim intervalima samo o kretanju plaća unutar trajanja kolektivnog ugovora koji je potpisan na duži period ili čak na neodređeno. Treba naglasiti da su optimalni intervali za usklađivanje plaća jednom godišnje ili jednom u dvije godine, što kao standard prepoznaje i direktiva EU o primjerenim minimalnim plaćama. Svaki interval duži od dvije godine prijeti značajnijim padom kupovne moći plaća, s obzirom na to da se i u stabilnim periodima godišnja inflacija kreće na razini od oko dva posto. Osim toga, ukoliko ne bi bile usklađene s relevantnim parametrima u periodu dužem od dvije godine, postoji rizik da bi plaće kod određenog poslodavca ili u određenoj djelatnosti mogle značajnije odstupiti od trendova na širem tržištu rada, pogotovo kada je ono dinamično, bilo po pitanju potražnje za radom snagom bilo po pitanju cijene rada. Kolektivnim ugovorima koji ne osiguravaju mehanizam usklađivanja plaća u redovitim ciklusima prijeti velika opasnost gubitka relevantnosti u uređivanju najvažnijih pitanja. Nažalost, u hrvatskoj praksi još uvijek postoje kolektivni ugovori koji se sklapaju na neodređeno vrijeme, a koji ne osiguravaju mehanizam redovitog usklađivanja/korekcija plaća. Takve primjere loše prakse svakako bi trebalo dokinuti te u svim kolektivnim ugovorima osigurati mehanizme redovitog ažuriranja plaća.

Kao primjer ovog modela možemo istaknuti onaj javno neprepoznatljiviji, sustav ugovaranja plaća u državnoj upravi i javnim službama. Ovaj sustav podrazumijeva pregovore o visini osnovnice za izračun osnovne plaće svake godine, u pravilu prije donošenja državnog proračuna, čime se kroz pregovarački proces definira kretanje plaća za sve zaposlene u državnoj upravi i javnim službama. U tom smislu zanimljiv je primjer *Kolektivnog ugovora za zaposlene u ustanovama osnivača Grada Zagreba* iz područja socijalne skrbi iz 2025. godine, u kojem je definirano da se o osnovici za svaku narednu kalendarsku godinu počinje pregovarati do 15. rujna tekuće godi-

ne te su jasno definirani parametri koji će se uzeti u obzir u tom postupku, kao što su postotak porasta prosječne bruto plaće zaposlenika u gospodarstvu Grada Zagreba za razdoblje siječanj-kolovoz tekuće godine u kojoj se donosi Proračun za sljedeću godinu, u odnosu na prosječnu bruto plaću zaposlenika u gospodarstvu Grada Zagreba za razdoblje siječanj-kolovoz prethodne godine; indeks potrošačkih cijena za ista razdoblja i proračunska ograničenja. Time su određeni jasni parametri koje pregovaračke strane uzimaju u obzir u postupku pregovora, što bi trebalo rezultirati efikasnijim pregovaračkim procesom i lakšom mogućnosti dogovora.

U praksi kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj može se zamijetiti i treća praksa reguliranja usklađivanja plaća, koja se svodi na kombinaciju dva osnovna modela. Ona podrazumijeva situacije u kojima nisu definirane formule za automatsko usklađivanje plaća niti su definirani rokovi za pregovore o kretanju plaća, ali su ugovoreni kriteriji koji, ako se zadovolje, dovode do otvaranja pregovora o kretanju plaća. Pregledom kolektivnih ugovora zamijetili smo dvije verzije takve prakse. Neki kolektivni ugovori predviđaju otvaranje pregovora o kretanju plaća (ili neke od komponenata za izračun plaća, ovisno o modelu ugovaranja, vidi iznad) ukoliko se promijene vanjski parametri koji utječu na kupovnu moć plaća. Tako se u nizu ugovora mogu naći odredbe prema kojima su ugovorne strane suglasne da će otvoriti pregovore o izmjenama i dopunama kolektivnog ugovora ukoliko službena stopa inflacije na godišnjoj razini prijeđe određenu granicu (često je to granica od tri ili pet posto). Time se osigurava mehanizam koji štiti interese radnika, odnosno omogućava sindikatima otvaranje pregovora o usklađivanju plaća u slučaju značajnijeg gubitka kupovne moći ugovorenih plaća. Ovakva odredba u kombinaciji s relativno dugim rokom trajanja ugovora može ipak dovesti do značajnog pada kupovne moći ugovorenih plaća. U primjeru koji je prikazan na slici 6 potpisan je kolektivni ugovor na rok duži od tri godine, što znači da teoretski vrijednost ugovorenih plaća može pasti za gotovo 15 posto, uz inflaciju od nešto više od 4 posto, ali ispod 5 posto godišnje tijekom trajanja kolektivnog ugovora, a da se ne aktivira odredba o otvaranju novih pregovora o plaćama. Stoga ovaj slučaj, iako na prvu izgleda kao primjer dobre prakse, možemo okarakterizirati kao primjer loše prakse jer zapravo dopušta značajan pad kupovne moći plaća bez mehanizma koji osigurava otvaranje pregovora o plaćama. Stoga bi u slučaju kolektivnih ugovora s relativno dužim rokom primjene (sve duže od dvije godine), valjalo ugovoriti klauzulu o otvaranju pregovora u slučaju kumulativne promjene kupovne moći ugovorenih plaća od početka primjene. Primjerice, moglo bi se ugovoriti da se pregovori o plaćama moraju otvoriti ako i kada kumulativno kupovna moć ugovorenih plaća padne ispod određenog postotka. Tu možemo naznačiti da je svaki pad kupovne moći iznad pet posto značajan, a velik je ako se približava ili

prelazi deset posto. Stoga nikako ne bi trebalo ugovarati klauzule koje omogućavaju veliku promjenu kupovne moći ugovorenih plaća.

Članak 218.

Pregovore o sklapanju novog Kolektivnog ugovora strane će započeti tijekom lipnja 2028. godine.

Ugovorne strane obvezuju se pokrenuti kolektivne pregovore vezano uz plaću radnika ukoliko stopa inflacije, mjerena indeksom potrošačkih cijena (IPC) prema podacima Državnog zavoda za statistiku, bude veća od 5% u odnosu na prethodnu godinu.

Slika 6 Primjer klauzule koja obvezuje ugovorne strane da pristupe pregovorima o plaćama ukoliko dođe do značajnog pada kupovne moći plaća – Kolektivni ugovor za HŽ putnički prijevoz d.o.o.

U drugoj verziji sličnim mehanizmom štite se interesi poslodavca, odnosno održivost poslovnog subjekta. U ovoj verziji ugovaraju se kriteriji za otvaranje pregovora o plaćama (a često i ostalim materijalnim pravima) koji se odnose na uspješnost poslovanja poduzeća. Najčešće su ovi kriteriji definirani tako da se pregovori otvaraju ukoliko pokazatelji uspješnosti poslovanja (npr. EBIT(D)A - *Earnings Before Interest, Taxes, (Depreciation) and Amortization*, odnosno dobit prije kamata, poreza (deprecijacije) i amortizacije) padnu za određeni postotak u određenom periodu. Primjer ovakvog uređenja nalazimo u *Kolektivnom ugovoru za Nexxe d.d.* iz 2023. godine, u kojemu je ugovorena početna vrijednost osnovice za izračun plaće, ali je i predviđena korekcija osnovice na kvartalnoj razini ovisno ostvarivanju planirane EBITDA-e poduzeća. No, planirane su samo korekcije u slučaju ostvarivanja manje EBITDA-e od planirane, odnosno, umanjenja plaće u slučaju slabijih poslovnih rezultata od planiranih/očekivanih. Ono što se može istaknuti kao manjkavost ovakvog modela jest to što su planirani periodi korekcije relativno kratki, zbog čega privremene oscilacije u poslovanju mogu dovesti do smanjenja plaća radnika iako su na razini dužeg perioda rezultati u skladu s planom ili čak bolji od plana. Pritom nisu ugovoreni mehanizmi rasta osnovice u slučaju poslovnih rezultata koji su bolji od planiranih/očekivanih. Nadalje, upitno je i oslanjanje na planiranje na kvartalnoj razini kao referentnu vrijednost za kretanje plaća, s obzirom da planiranje provodi menadžment kompanije te može namjerno postaviti optimističnije planove kako bi to rezultiralo smanjivanjem plaća radnika i snižavanjem troškova. Ne treba zanemariti i da računovodstveni postupci i odluke koje u konačnici utječu na iskazanu profitabilnost nisu egzaktni, odnosno u njima postoji značajna margina fleksibilnosti koja nije pod utjecajem predstavnika radnika. Općenito, vezivanje plaća uz indikatore profitabilnosti problematično je jer radnici i

njihovi predstavnici najčešće nemaju utjecaj na poslovne odluke menadžmenta, koje mogu biti pogrešne te dovesti do slabijih poslovnih rezultata iako je razina produktivnosti rada bila stabilna.

Preporuke za unapređenje uređivanja plaća u kolektivnim ugovorima

Uređivanje osnovnih plaća u kolektivnim ugovorima spada u slabija mjesta praksi kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj, iako se radi o pitanju koje bi trebalo imati središnje mjesto u toj praksi. Pri tome treba naglasiti da je upravo pitanje načina i preciznosti uređivanja osnovnih plaća ono pitanje po kojem postoje najveće razlike u praksama kolektivnog pregovaranja. Kao što je prikazano, postoje velike razlike u modelima uređivanja plaća, ali i velike razlike u preciznosti reguliranja osnovne plaće, odnosno margine slobode koja je ostavljena poslodavcu u određivanju konkretnih plaća. Nadalje, postoje znatne razlike u modalitetima uređivanja usklađivanja plaća kroz vrijeme, kao i učinkovitosti kolektivnih ugovora u osiguravanju stabilne realne vrijednosti plaća te osiguravanju primjerenog udjela plaća u stvorenoj dodatnoj vrijednosti. Stoga je to upravo područje u kojem i dalje postoji najveći prostor za unapređenje u praksama kolektivnog pregovaranja. S druge strane, uređivanje dodataka na plaću prilično je standardizirano i ujednačeno te uglavnom precizno i konkretno.

Možemo identificirati nekoliko područja za unapređenje praksi ugovaranja osnovnih plaća u kolektivnim ugovorima:

- 1. Povećanje relevantnosti odredbi o plaćama.** U pojedinim kolektivnim ugovorima, među koje spadaju i dva s najvećim doprinosom pokrivenosti radnika kolektivnim ugovorima (KU za djelatnost trgovine i KU za djelatnost ugostiteljstva), razina relevantnosti odredbi koje se odnose na osnovne plaće je niska. Primjerice, ako se kolektivnim ugovorom ugovore minimalne paće za mali broj skupina radnih mjesta i ako su omjeri tih minimalnih plaća među skupinama radnih mjesta mali, a i jedni i drugi su zapravo vezani za zakonsku minimalnu plaću, tada je vrlo izvjesno da takve odredbe kolektivnih ugovora imaju mali stvarni utjecaj na uređivanje plaća kod konkretnih poslodavaca, odnosno u odgovarajućim djelatnostima. Time se zapravo gotovo u potpunosti prepušta uređivanje plaća poslodavcu, bilo kroz jednostrane odluke bilo kroz individualne pregovore.
- 2. Povećanje predvidljivosti stvarnih plaća temeljem kolektivnih ugovora.** U pojedinim slučajevima poslodavcima se ostavlja velika margina za ugovaranje konkretnih plaća za pojedine skupine radnih mjesta prema složeno-

sti, što načelno stvarne plaće čini nepredvidivim temeljem uvida u kolektivni ugovor. Time se smanjuje relevantnost kolektivnog ugovora kao mehanizma uređivanja plaća i povećava utjecaj individualnih pregovora ili jednostranih odluka poslodavca.

3. **Potpunije uređivanje svih elemenata za uređivanje plaća kroz pregovore.** Još uvijek postoje prakse kolektivnog pregovaranja koje uređuju samo dio elemenata za određivanje plaća (npr. osnovicu), dok se drugi dio (npr. koeficijenti složenosti posla) prepuštaju poslodavcu na jednostranu odluku.
4. **Osiguravanje mehanizma očuvanja vrijednosti plaća.** Još uvijek su prisutne prakse kolektivnog pregovaranja koje de facto omogućavaju realan pad vrijednosti plaća tijekom trajanja kolektivnog ugovora. Jedna od glavnih zadaća kolektivnih ugovora trebala bi biti očuvanje vrijednosti, odnosno kupovne moći plaća kroz srednji rok. Ipak, neki kolektivni ugovori koji se sklapaju na duži rok ne sadrže dovoljno precizne odredbe koje bi spriječile značajniji gubitak vrijednosti plaća radnika. U situaciji relativno visoke inflacije te nedostatka radne snage na tržištu rada, pristajanje na takve odredbe kolektivnog ugovora predstavlja velik propust pregovarača.
5. **Izostanak jasne metodologije za utvrđivanje primjerene razine plaća i njihova kretanja.** Iako se u nekim kolektivnim ugovorima naznačuju određeni parametri koji se uzimaju u obzir pri određivanju ključnih komponenata za izračun plaća ili njihova usklađivanja, i dalje su ti parametri neprecizni ili formulirani tako da potencijalno koriste samo jednoj strani. U budućnosti bi svakako valjalo veći naglasak staviti na raspodjelu dodane vrijednosti, s obzirom da se radi o financijsko-računovodstvenoj kategoriji koja jasno pokazuje udio rada i udio kapitala u raspodjeli te se taj omjer može pratiti kroz vrijeme, što je dobar referentni okvir za pregovore, uz parametre koji se odnose na indikatore kupovne moći ili općih kretanja na tržištu rada.

Kao što smo ranije već spomenuli, pregovori o plaćama u praksi kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj su dugo godina bili sporedni element, jer je pregovaračka pozicija radnika (sindikata) bila loša zbog visoke razine nezaposlenosti te stagnacije plaća na tržištu rada i životnog standarda. No, okolnosti su se u tom smislu značajno promijenile unatrag nekoliko godina, što zahtijeva novi pristup sindikata u kolektivnim pregovorima o plaćama, čemu će se prilagoditi i poslodavci.

DODACI NA PLAĆU I STIMULACIJE

Kao što smo pokazali u prethodnim dijelovima ovog poglavlja, postoje relativno značajne razlike pristupima ugovaranju osnovne plaće u kolektivnim ugovorima, kako u modalitetima određivanja osnovne plaće tako i u razini regulacije usklađivanja plaća, odnosno postoje značajne razlike u praksama i pristupima koje su se ustanovile u pojedinim sektorima djelatnosti ili kod pojedinačnih poslodavaca. S druge strane, razina neujednačenosti i razlika znatno je manja kod uređivanja dodataka na plaću. U tom pogledu kolektivni ugovori prilično su ujednačeni, kako u pogledu vrsta dodataka na plaću koji su ugovoreni tako i u pogledu visine tih dodataka. Ujednačena praksa ugovaranja dodataka (kao i ostalih materijalnih prava, vidi u narednom poglavlju) poznata je i iz ranijih istraživanja (vidi u Bagić, 2016). Same izmjene Zakona o radu koje su u tom smislu neka pitanja podigle na zakonsku razinu, ipak nisu značajnije utjecale na prakse kolektivnog pregovaranja u tom dijelu. Treba se prisjetiti da Zakon o radu u članku 94. navodi da je za *otežane uvjete rada, prekovremeni i noćni rad te za rad nedjeljom, blagdanom i neradnim danom utvrđenim posebnim zakonom radnik ima pravo na povećanu plaću, u visini i na način određenima kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, pri čemu povećanje za svaki sat rada nedjeljom ne može biti manje od 50%*. Ono što ZOR definitivno jasno propisuje jest obveza poslodavca da radniku plati rad u otežanim uvjetima ili atipičnim periodima više od cijene redovite satnice, odnosno rada u uobičajenim uvjetima i redovitom/uobičajenom radnom vremenu.

U praksi kolektivnog pregovaranja osim kategorija koje su eksplicitne navedene u ZOR-u, što obuhvaća rad nedjeljom ili blagdanima i neradnim danima, prekovremeni i noćni rad, prepoznate su još neke situacije za koje se radnicima priznaje pravo na dodatak na osnovnu plaću. To su primjerice rad subotom u djelatnostima gdje rad subotom nije uobičajen, smjenski rad ili dvokratni rad. Od težih uvjeta rada koji nisu vezani uz vrijeme obavljanja poslova, u sektoru graditeljstva prepoznaje se primjerice rad na visini ili rad na posebno visokim ili niskim temperaturama.

Kolektivni ugovori ujednačeni su ne samo s obzirom na popis uvjeta u kojima radnici ostvaruju pravo na dodatak, nego i s obzirom na visinu tih dodataka. Iako postoje neke oscilacije i izuzeci, u pravilu su iznosi dodataka ujednačeni. Tako je za rad nedjeljom dodatak najčešće 50%, što znači da se ugovara dodatak na razini minimuma propisanog ZOR-om. Treba istaknuti da su izmjene ZOR-a usvojene 2024. godine, kojima je ovo pitanje po prvi puta regulirano zakonom, podigle razinu dodatka za rad nedjeljom u odnosu na praksu ugovaranja tog dodatka prije tih zakonskih izmjena. Naime, istraživanje provedeno prije desetak godina pokazalo je da su se ugovoreni dodaci za rad nedjeljom kretali na razini između 35 i 40 posto (Bagić, 2016). Kada

je u pitanju rad blagdanima i neradnim danima, postoji relativno velik raspon ugovorenih visina dodataka, te se oni kreću između 30 i 150 posto. Niži postotak prisutan je u onim djelatnostima u kojima je rad nedjeljom uobičajen, dok se vrlo visok iznos dodataka sreće u onim djelatnostima, kao što su primjerice neke javne službe ili lokalna i državna uprava. Najčešći iznos dodatka za rad blagdanima i neradnim danima je na razini od 50 posto. Zanimljivo je da u proteklih desetak godina nije došlo do značajnije promjene u visini ugovorenih dodataka za rad blagdanima i neradnim danima. I dodatak za prekovremeni rad ugovara se na sličnoj razini kao i dodatak za rad nedjeljom ili blagdanima, a to je oko 50 posto, s tim da se mogu pronaći i kolektivni ugovori u kojima je ugovorena niža razina dodatka za prekovremeni rad, do razine od 30 posto.

Dodatak za rad subotom obično se ugovara u nižem postotku u odnosu na tri prethodno navedena dodatka, koja su u prosjeku najizdašnija. Dodatak za rad subotom obično se kreće na razini od 25 do 35 posto, dakle oko polovine iznosa dodatka za rad nedjeljom.

Kada je u pitanju noćni rad, postoje znatno veće oscilacije među kolektivnim ugovorima u pogledu visine ugovorenih dodataka te se u analiziranim kolektivnim ugovorima oni kreću između samo pet posto i 50 posto, pri čemu su relativno učestalije visine dodataka između 30 i 50 posto. Ponovo, nešto su učestaliji veći dodaci tamo gdje je noćni rad rjeđa pojava. Dodatak za smjenski rad, koji podrazumijeva izmjenu različitih smjena, obično se kreće na razini od oko 10 posto.

U analiziranim kolektivnim ugovorima dodaci za teže uvjete rada koji ne ovise o rasporedu radnog vremena znatno su rjeđi te se javljaju samo u nekim sektorima, kao što je graditeljstvo, gdje se kreću u rasponu od 10 do 15 posto.

Dodatak na plaću koji ne ovisi o rasporedu radnog vremena ili uvjetima rada te se odnosi na sve zaposlene jest dodatak za radni staž ili vjernost poslodavcu. On se u pravilu ugovara na razini od 0,5 posto po godini staža. Iako sindikalni pregovarači izvještavaju da poslodavci sve češće u pregovorima traže uklanjanje tog dodatka, koji ima jako dugu tradiciju te je opstao iz socijalističkog perioda, čini se da sindikalni pregovarači uspješno odbijaju te zahtjeve poslodavaca. Ono što se može zamijetiti kao trend jest da se taj dodatak sve češće priznaje samo za radni staž kod poslodavca, dakle iz općeg dodatka za radni staž pretvara se u dodatak za vjernost poslodavcu. Jedan od razloga zbog kojeg poslodavci žele ovaj dodatak postupno istisnuti iz kolektivnih ugovora, odnosno kao element određivanja plaća, jest to što on rezultira većim plaćama za najstarije radnike, koji često u pojedinim zanimanjima nisu produktivniji (primjerice kad zanimanja traže korištenje nekih novijih tehnologija ili veću fizičku pokretljivost) od mlađih radnika koji nisu početnici. Primjerice, radnik koji

ima 35 godina staža ima 15 posto veću plaću od radnika koji ima pet godina staža. S druge strane, argumenti sindikata leže u tome što je starijim radnicima rast plaće prema kraju radnog vijeka važan zbog visine mirovine, kao i potrebe da se vrednuje iskustvo i dugoročni doprinos poslodavcu, a ne samo trenutna razina produktivnosti. S obzirom da obje perspektive imaju svoju težinu i utemeljenost, za očekivati je da će se i u narednom periodu tražiti nova tješenja za ovo pitanje, pa se može očekivati i pojava nekih novih modaliteta njegova uređivanja.

U kolektivnim ugovorima za javne službe i državnu upravu prije 10-ak godina postojale su dodatne klauzule koje su osiguravale uvećanje plaće s obzirom na radni staž s nekoliko stepenica trajanja neprekinutog radnog staža u tim službama. Navedenim odredbama osiguravao se skok u plaći za radnike s dužim stažem i radnim iskustvom, čime su se željela ostvariti dva cilja. Prvi cilj takvog dodatnog nagrađivanja prema stažu jest supstitucija mehanizama napredovanja na pojedinim radnim mjestima unutar javnih službi i državne uprave. Naime, prije reforme plaća za javne službe i državnu upravu i uvođenja sustava ocjenjivanja nije postojao sustav nagrađivanja radnika, a za mnoga radna mjesta postoji i ograničen sustav napredovanja. Zbog toga su radnici na istim radnim mjestima s različitom razinom iskustva, različitim radnim angažmanom i rezultatima imali iste plaće, a plaće su im u relativnom smislu bile iste kroz dugi niz godina, bez mogućnosti financijskog napredovanja. Taj se problem pokušao riješiti uvođenjem dodataka na plaće za radni staž za određene stepenice. Drugi cilj takvih dodataka odnosio se na nastojanja sindikata da povećaju plaće starijim radnicima kako bi im na taj način osigurali nešto veće mirovine, koje su godinama u Hrvatskoj bile niske i nisu osiguravale dostojanstvene životne uvjete. Takva praksa ukinuta je u vrijeme gospodarske krize uvjetovane globalnom financijskom krizom. No, zanimljivo je primijetiti da takva uvećanja plaća još uvijek postoje kao praksa u nekim kolektivnim ugovorima. Primjer je *Kolektivni ugovor za zaposlene u ustanovama osnivača Grada Zagreba* (radi se o socijalnim ustanovama) u kojem su ugovoreni uvećani koeficijenti za zaposlene s neprekinutim radnim stažem u tri stepenice – za neprekinuti radni staž od 20 do 29 godina uvećanje od četiri posto, od 30 do 34 godine staža uvećanje za 8 posto i za one sa više od 35 godina staža uvećanje od 10 posto (vidi sliku 7).

Članak 47.

Zaposlenici imaju pravo na uvećavanje koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta u Ustanovi određenih Pravilnikom o radu Ustanove za neprekinuti radni staž ostvaren u Ustanovi, i to za navršenih:

-od 20 do 29 godina	4%
-od 30 do 34 godina	8%
-od 35 godina i više	10%

Slika 7 Primjer ugovaranja uvećanja koeficijenata za radnike s dužim radnim stažem - Kolektivni ugovor za zaposlene u ustanovama Grada Zagreba

U konačnici treba istaknuti i da se u nekim djelatnostima javlja i dodatak za pripravnost, koji se odnosi na one situacije u kojima radnim mora biti dostupan poslodavcu i izvan radnog vremena u slučaju prijeko potrebe. U pravilu se naknada za pripravnost ugovara na razini 10 poto redovite cijene radnog sata, dok se u slučaju potrebe da radnik prekine vrijeme odmora i dođe na radno mjesto odrađeni sati plaćaju kao redoviti radni sati uvećani za pripadajuće dodatke (npr. noćni rad i rad blagdanom).

Prava radnika na stimulacije i nagrade u pravilu su najslabije razrađeni dijelovi kolektivnih ugovora. Najčešće se samo naznačuje da poslodavac može donijeti odluku o isplati stimulacija i nagrada radnicima, ali bez ikakve razrade ili konkretnijih pravila. S obzirom na sve veći udio isplata neoporezivih nagrada za radne rezultate, postoji potreba da u budućnosti sindikati ozbiljnije pristupe dijelovima kolektivnih ugovora koji se odnose na navedena pitanja. Ostavljajući pitanja stimulacija i nagrada ne-reguliranim, sindikati *de facto* ostavljaju veću slobodu poslodavcima da uređuju visinu plaća jednostranim odlukama, čime se ponovo slabi uloga kolektivnog pregovaranja. Time se i slabi pregovaračka pozicija u budućim pregovorima o kretanju plaća. Osim toga, isplata neoporezivih dodataka na plaće smanjuje uplate u socijalne fondove, odnosno smanjuje razinu uplate mirovinskog doprinosa za svakog pojedinog radnika, čime se smanjuje i buduća mirovina radnika. Smanjene uplate zdravstvenog doprinosa rezultiraju slabije financiranim javnim zdravstvom, što će otežati buduće zadovoljavanje zdravstvenih potreba radnika. Zadaća je sindikata i da brinu o dugoročnim, a ne samo kratkoročnim, interesima radnika. Više mirovine te stabilniji i izdašniji socijalni fondovi zasigurno spadaju u te dugoročne interese radnika. Sindikati bi na ovaj problem mogli odgovoriti tako da kroz kolektivni ugovor ograniče udio takvih stimulacija ili barem definiraju u kojim se preciznim situacijama one mogu isplaćivati, a u kojima je potrebno ići na rast osnovne plaće. Korištenje instituta za neoporezive nagrade za radne rezultate kao sredstva za supstituciju ili

odgodu rasta osnovne plaće ide isključivo u korist kratkoročnim interesima poslodavaca, a šteti dugoročnim interesima radnika, poslodavaca i sustava u cjelini.

OSTALA MATERIJALNA PRAVA

Kao i u pogledu dodataka na plaće, tako i u pogledu ostalih materijalnih prava postoji relativno velika ujednačenost među kolektivnim ugovorima. Velika većina kolektivnih ugovora regulira ista materijalna prava, a nije rijetkost da je i sama izdašnost tih materijalnih prava ujednačena. Određena materijalna prava koja nisu vezana uz plaću i ne ovise izravno o njoj, a na koja u pravilu u istom iznosu imaju pravo svi zaposlenici ili oni zaposlenici koji zadovolje određene uvjete, postala su široko prihvaćena praksa na hrvatskom tržištu rada. Treba naglasiti da su uvođenje takvih materijalnih prava niz godina zagovarali sindikati, a postupno su ih prihvaćali i poslodavci koji imaju praksu kolektivnog pregovaranja. Iz te jezgre tržišta rada ti standardi su se postupno širili i na ostatak tržišta rada, čemu je posebno doprinio trend manjka radnika na tržištu rada u proteklih nekoliko godina, tako da danas i brojni poslodavci kod kojih ne djeluju sindikati i kod kojih ne postoji praksa kolektivnog pregovaranja daju radnicima pojedina od tih materijalnih prava.

Treba razjasniti da je širenju takve prakse doprinijela i činjenica da je država, zahvaljujući prijedlozima i inicijativama socijalnih partnera kroz instrumente tripartitnog socijalnog dijaloga (Gospodarsko-socijalno vijeće), uvrstila veliku većinu tih prava na listu isplata radnicima koji ne podliježu oporezivanju porezom na dohodak te su poslodavci oslobođeni i plaćanja doprinosa za zdravstveno i mirovinsko osiguranje. Time su stvoreni značajni porezni poticaji za širenje takvih materijalnih prava kao standardne prakse na tržištu rada. Tako Pravilnik o porezu na dohodak (»Narodne novine«, br. 10/17, 128/17, 106/18, 1/19, 80/19, 1/20, 74/20, 1/21, 102/22, 112/22, 156/22, 1/23, 56/23, 143/23 i 16/25), propisuje čak 39 različitih naknada i materijalnih prava koje poslodavci mogu isplatiti radniku a koji ne podliježu porezu na dohodak i socijalnim doprinosima. Na navedenoj listi nalazi se niz naknada troškova radnicima povezanih uz obavljanje poslova (npr. dnevnice, troškovi službenih putovanja, troškovi smještaja radnika i sl.), ali i ostalih materijalnih prava kao što su božićnice i regresi za godišnji odmor, jubilarne nagrade, dar za dijete, naknada za topli obrok (prehranu radnika), dopunsko i dodatno zdravstveno osiguranje, pokrivanje troškova odmora radnika, itd. Na popisu se nalazi i niz potpora koje poslodavci isplaćuju radnicima u određenim situacijama, kao što su rođenje djeteta, potpore za slučaj invaliditeta, potpore obitelji za slučaj smrti radnika, potpore radniku u slučaju smrti člana obitelji, potpora u slučaju dugotrajnog bolovanja, itd.

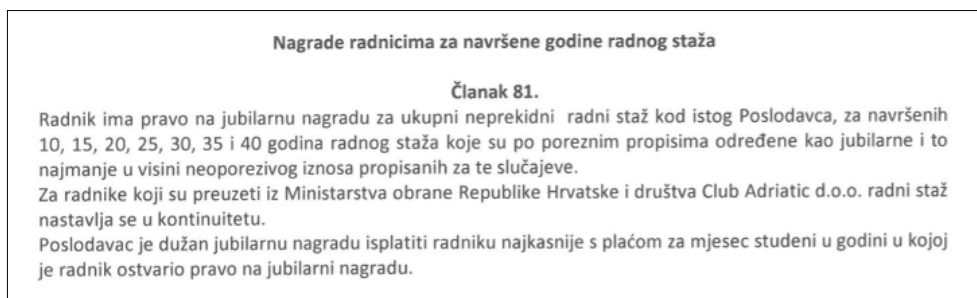
U ovom kontekstu treba istaknuti da se uspjeh pregovarača sa sindikalne strane može mjerljivo utvrditi ako su pojedino pravo uspjeli ugovoriti iznad maksimalnog neoporezivog iznosa, što se relativno rijetko može pronaći. Uspjeh ili neuspjeh pregovaračkog procesa može se prepoznati i prema tome na koji je način ugovoreno pravo na neka od ovih materijalnih prava. U većini kolektivnih ugovora ugovorena je obveza poslodavca da isplati radnicima određene iznose po pojedinim pravima. No, još uvijek postoje i kolektivni ugovori u kojima navedeno nije ugovoreno kao pravo radnika i obveza poslodavca, nego samo kao mogućnost ukoliko poslovne prilike dopuštaju isplatu, čime je de facto odluka prepuštena poslodavcu. Takvu vrstu ugovaranja prava trebalo bi izbjegavati jer se njima zapravo ne donosi nikakva nova regulacija ili obaveza koja već ne proizlazi iz drugih akata.

Na primjeru ostalih materijalnih prava može se dobro ilustrirati utjecaj praksi kolektivnog pregovaranja na uspostavu standarda i praksi na ukupnom tržištu rada, iako u brojnim slučajevima ne postoji praksa kolektivnog pregovaranja. Sindikati su, često kroz mukotrpan rad i pritisak, uspostavili određenu praksu kod poslodavaca kod kojih djeluju, poslodavci i sindikati su zajedno kroz socijalni dijalog s Vladom utjecali na uvrštavanje tih prava na listu isplata koje su izuzete od poreza i doprinosa koji se plaćaju na plaće, te je time stvoren dodatni poticaj za poslodavce da prihvate takvu praksu, odnosno to je olakšalo sindikatima ugovaranje takvih prava u kolektivnim ugovorima, da bi u konačnici ta prava postala proširena na cijelom tržištu rada.

Inzistiranje na navedenim dodatnim materijalnim pravima bilo je u fokusu sindikata tijekom dugog razdoblja nepovoljnih uvjeta na tržištu rada, kada je stopa nezaposlenosti bila visoka. U tim okolnostima sindikati su imali relativno lošu pregovaračku poziciju u odnosu na poslodavce, što se odražavalo na nemogućnost ugovaranja značajnijeg rasta plaća. Štoviše, takva nepovoljna pregovaračka pozicija u kolektivnom pregovaranju dovela je do toga da u dijelu kolektivnih ugovora osnovne plaće radnika nisu bile niti adekvatno ugovorene, nego su bile u cjelini prepuštene poslodavcu. Sindikati su se fokusirali na ugovaranje ostalih materijalnih prava te su određene pomake na tom planu često proglašavali velikim pregovaračkim uspjehom. Dugogodišnja takva praksa dovela je do toga da je kod nekih sindikalnih čelnika ali i poslodavaca zamućena glavna svrha kolektivnog pregovaranja, koja mora biti vezana uz uređivanje cijene rada, odnosno osnovne plaće i dodataka. U situaciji bitno povoljnije pregovaračke pozicije sindikata i radnika, sada se stječe dojam da poslodavci rado ugovaraju dodatna materijalna prava u kolektivnim ugovorima, odnosno jednostrano donose odluke o njihovoj isplati. Time poslodavci nastoje smanjiti pritisak na rast osnovne plaće, koji sa sobom nosi veće ukupne troškove poslodavca (zbog plaćanja poreza i doprinosa) te stvara dugoročne obveze poslodavcu.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u 2024. godini je u prosjeku radnicima isplaćeno nešto više od 150 eura mjesečno neoporezivanih primitaka, što je doseglo gotovo 12 posto prosječne neto plaće isplaćene tijekom 2024. godine. U pojedinim djelatnostima udio neoporezivih primitaka je i znatno veći od prosjeka, pa je tako u 2024. godini u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja prosječno mjesečno isplaćeno oko 220 eura, što doseže gotovo 14 posto prosječne neto plaće. Iz navedenog se može izvesti zaključak kako bi sindikalni pregovarači, u kontekstu povoljnih prilika na tržištu rada, trebali svoj fokus prebaciti na rast osnovnih plaća te smanjiti fokus na ostala materijalna prava.

Iz navedenog jasno proizlazi da su prakse ugovaranja ostalih materijalnih prava u velikoj mjeri usklađene s maksimalnim neoporezivim iznosima predviđenim Pravilnikom o porezu na dohodak. U pojedinim kolektivnim ugovorima za pojedina se materijalna prava izravno i poziva na navedeni pravilnik, pa se pravo ugovara „do maksimalnog neoporezivog iznosa“. Na taj način pregovarači ne moraju svake godine ažurirati taj dio kolektivnog ugovora ako dođe do promjene visine neopazivih iznosa (vidi sliku 8).



Slika 8 Primjer ugovaranja materijalnih prava s referiranjem na neoporezivi iznos prema Pravilniku o porezu na dohodak – Kolektivni ugovor za radnike Brijuni Rivijera d.o.o. iz 2025. godine

No, postoje i drugačiji primjeri, gdje se pojedina materijalna prava ugovaraju u apsolutnom iznosu bez obzira na neoporezive iznose. To je posebno značajno kada ti iznosi prelaze propisane maksimalne neoporezive iznose. Primjer je *Kolektivni ugovor za službenike i namještenike Grada Opatije*, u kojem su jubilarne nagrade ugovorene u odnosu na prosječnu neto mjesečnu plaću (radnika), pri čemu se za 10 godina staža isplaćuje 0,5 prosječne mjesečne plaće a za 45 godina staža kod poslodavca 4 prosječne mjesečne neto plaće, pri čemu se omjer povećava za 0,5 za svakih 5 godina radnog staža.

Ono gdje pregovarači moraju donijeti određene odluke, a koje nisu same po sebi posljedica Pravilnika o porezu na dohodak, jest raspodjela maksimalnog neoporezivog iznosa na određene potkategorije prava. Tako Pravilnik predviđa da poslodavac za prigodne nagrade (božićnica, naknada za godišnji odmor i sl.) može neoporezivo isplatiti do 700 eura godišnje po radniku. Pregovarači stoga moraju odlučiti na koji će način rasporediti taj iznos. Tako se u pojedinim kolektivnim ugovorima ugovara raspodjela tog iznosa po 350 eura za regres za godišnji odmor i 350 eura za božićnicu, što su dva materijalna prava s najdužom tradicijom i najproširenija na tržištu rada. U nekim slučajevima taj iznos je raspodijeljen na tri prigodne nagrade, gdje se ustaljenima regresu i božićnici sve češće priključuje i uskrsnica, koja se obično ugovara u manjem iznosu od prve dvije (tradicionalne) prigodne nagrade, a s obzirom da je relativno novo pravo koje se postupno ustaljuje kao praksa. Tako se u nizu ugovora može pronaći formula $300+300+100$. Treba napomenuti da je i za sindikate i poslodavce komunikacijski i percepcijski isplativije uvesti novo pravo (npr. uskrsnicu) nego povećati iznos postojeća dva prava. Obje strane u tom slučaju imaju prostor radnicima prezentirati novi ishod pregovora kao značajan pomak.

Troškovi prehrane ili kako se to kolokvijalno naziva „topli obrok“ (po sintagmi koja se koristila u socijalizmu) dobar je primjer mehanizama koji su na djelu u ovom području. Naime, sindikati su na nacionalnoj razini u određenom periodu provodili kampanju zagovaranja vraćanja ovog prava, koje je bilo uvriježeno u socijalističkim poduzećima koja radnicima nisu osiguravala organiziranu prehranu. Sindikalne središnjice tražile su od Vlade uvrštavanje ovog prava na listu neoporezivih primitaka, što je i provedeno izmjenama Pravilnika o porezu na dohodak 2019. godine. Nakon toga to pravo postupno ulazi u praksu kolektivnog pregovaranja. Danas nije neuobičajeno pronaći kolektivne ugovore u kojima je ugovoreno pravo na 100 eura mjesečno za paušalnu naknadu troškova prehrane radnika, što godišnje iznosi do 1.200 eura, koliko je maksimalni neoporezivi iznos za ovu namjenu predviđen Pravilnikom.

Jedino dodatno materijalno pravo kod kojeg se češće može susresti ugovaranje prava znatno iznad maskiranog neoporezivog iznosa jest iznos otpremnine pri odlasku radnika u mirovinu. Kod ovog se prava relativno često sreće situacija da je u kolektivnom ugovoru ugovoren iznos otpremnine iznad neoporezivog iznosa prema Pravilniku.

RADNO VRIJEME, ODMORI I DOPUSTI

Uz plaće i materijalna prava, treća velika skupina ključnih pitanja koja se uređuju kolektivnim ugovorima od kada je taj instrument izmišljen odnosi se na regulaciju radnog vremena te odmora. I danas ove teme spadaju među važnije elemente svakog kolektivnog ugovora, a povremeno postaju i ključna točka prijepora u samom postupku pregovora. U ovom sklopu postoji niz pitanja koja su vrlo važna i za radnike i za poslodavce te koja mogu predstavljati središnja interesna pitanja pregovora.

Kada je u pitanju radno vrijeme, postoji niz pitanja koja se uobičajeno reguliraju kolektivnim ugovorima, počevši od trajanja punog radnog vremena, koje po Zakonu ne može biti duže od 40 sati tjedno, ali postoji mogućnost, a i trend, ugovaranja manjeg broja sati punog radnog vremena. Pitanje trajanja punog radnog vremena na samim počecima praksi kolektivnog pregovaranja bilo je jedno od ključnih, sve do uspostave standarda od 40 radnih sati tjedno. Danas su novi trendovi da se sve češće propituje efikasnost i potreba za radnim tjednom od 40 sati pa se kroz kolektivne ugovore ili jednostrane odluke poslodavaca uvodi kraće puno redovito radno vrijeme. Prema nekim naznakama trajanje punog redovitog radnog vremena ponovo bi mogla biti jedna od gorućih tema kolektivnog pregovaranja.

Povezano s tjednim radnim vremenom je i pitanje maksimalnog trajanja dnevnog radnog vremena, koje u nekim slučajevima ovisno o organizaciji posla može odstupati od uobičajenih 8 sati. Navedeno je posebno često u slučaju potrebe za nejednakom raspodjelom radnog vremena ili preraspodjelom radnog vremena, a što podrazumijeva da se u pojedinim periodima radi duže radno vrijeme od standardnog, a višak radnih sati se kompenzira kraćim radnim vremenom u nekom narednom razdoblju. Takva organizacija radnog vremena uobičajena je primjerice u sezonskim djelatnostima, kao što su ugostiteljstvo i turizam (preraspodjela radnog vremena) ili u nekim proizvodnim djelatnostima kada postoje izvanredne narudžbe ili povećani opseg posla (nejednaka raspodjela radnog vremena). Iako se radi o dva srodna instituta, među njima postoje određene razlike pa je potrebno pažljivo odvagnuti koji od ta dva instrumenta treba urediti kolektivnim ugovorom, odnosno koji bolje odgovara potrebama poslodavca i interesima radnika. Preraspodjela radnog vremena je instrument koji je prvenstveno namijenjen visoko sezonskim djelatnostima te omogućava izbjegavanje plaćanja prekovremenih sati za poslodavca. Ono u pravilu podrazumijeva određenu pravilnost i stabilan način organizacije radnog vremena radnika koji se ponavlja svake godine. Glavne značajke ova dva instrumenta prikazane su u tablici 3.

Tablica 3 Usporedba karakteristika nejednake raspodjele radnog vremena i preraspodjele radnog vremena

Instrument	Nejednaka raspodjela radnog vremena	Preraspodjela radnog vremena
Svrha	Prilagodba redovnog radnog vremena unutar ugovorenog okvira, bez nužnog „viška“ ili „manjka“ sati.	Prilagodba radnog vremena zbog sezonskih/fluktuirajućih potreba posla, gdje se sati „špice“ kompenziraju s „praznim hodom“.
Gornje tjedno ograničenje (uključujući prekovremeni rad)	Do 50 sati tjedno (do 60 ako je ugovoreno kolektivnim ugovorom), s prosjekom od max. 48 sati tjedno u razdoblju od 4 (ili 6 ako je ugovoreno kolektivnim ugovorom) mjeseci.	Do 48 sati tjedno (iznimno 56 do 60 sati tjedno uz kolektivni ugovor) u razdoblju dužeg rada koje može trajati do 4 (ili 6 ako je ugovoreno kolektivnim ugovorom) mjeseci.
Trajanje razdoblja	Od jednog mjeseca do jedne godine.	Najduže dvanaest neprekidnih mjeseci.
Kompenzacija	Na kraju razdoblja mora se izjednačiti s ugovorenim radnim vremenom; višak je prekovremeni rad. Razdoblje ne mora biti jednako svaki puta kada se ovaj instrument koristiti.	Sati „viška“ u jednom razdoblju kompenziraju se „manjkom“ u drugom; na kraju razdoblja preraspodjele ukupan zbroj sati mora biti jednak ugovorenom.
Potreba za planom/prijava inspekciji	Nije obvezno, ako je propisano aktima poslodavca. Nije potrebna pisana suglasnost radnika za rad duže od 48 sati.	Obavezna izrada plana i dostava inspektoru rada ako se uređuje odlukom poslodavca, nije potrebno ako se uređuje kolektivnim ugovorom. Za rad duže od 48 sati tjedno potrebna je pisana suglasnost radnika.

Kao što je vidljivo iz tablice 3, postoji niz odredbi vezanih uz nestandardnu organizaciju radnog vremena koje se mogu urediti drugačije od zakonskih normi. U oba slučaja može se ugovoriti duže trajanje radnog vremena tjedno, do 60 sati, te duže referentno razdoblje trajanja nejednake raspodjele, odnosno preraspodjele radnog vremena od zakonskih propisanog, od 4 do 6 mjeseci. Ostavljanje prostora za dodatnom fleksibilizacijom organizacije rada i radnog vremena kroz kolektivne ugovore primjer je prakse kojom zakonodavac potiče kolektivno pregovaranje, posebice dajući poticaje i motive za kolektivnim pregovorima poslodavcima.

Kolektivnim ugovorom može se ugovoriti još fleksibilniji oblik organizacije radnog vremena kod nejednake raspodjele radnog vremena poznat pod kolokvijalnim nazivom „banka sati“, odnosno „ukupni fond radnih sati“ prema terminologiji Zakona. Ovaj model podrazumijeva ugovaranje određenog fonda radnih sati koje radnik

mora odraditi u određenom periodu nejednake raspodjele radnog vremena. Takav način organizacije radnog vremena omogućava rad i duže od 60 sati tjedno, ali pod uvjetom da u referentnom periodu od četiri, odnosno šest, mjeseci prosječno trajanje radnog vremena nije duže od 45 sati tjedno.

Naravno, kolektivnim ugovorom može se ugovoriti i zabrana poslodavcu da koristiti fleksibilnije oblike organizacije radnog vremena, kao što je primjerice preraspodjela radnog vremena.

Vezano uz radno vrijeme, važna je i regulacija količine prekovremenog rada. Zakon o radu omogućio je ugovaranje većeg fonda radnih sati u prekovremenom radu iznad ograničenja od 180 sati. Kolektivnim ugovorom može se ugovoriti do 250 sati prekovremenog rada na razini kalendarske godine. Načelno, osim broja sati prekovremenog rada kolektivnim ugovorom mogle bi se dodatno urediti situacije u kojima je rad potreba, a koje konkretiziraju u praksu opće zakonske definicije. Zakon o radu navodi da se prekovremeni rad može naložiti radniku u slučaju više sile te izvanrednog povećanja opsega poslova i u drugim sličnim slučajevima prijeke potrebe. No, što točno predstavlja „viša sila“ ili „drugi slični slučajevi prijeke potrebe“ nešto je što bi se moglo precizirati i konkretizirati na razini konkretnog poslodavca ili djelatnosti kroz odredbe kolektivnog ugovora.

Osim trajanja, važno je pitanje organizacije i raspodjele radnog vremena. Kolektivnim ugovorima precizira se organizacija posla i radnog vremena tako da se radno vrijeme uređuje ili kao jednokratno ili dvokratno, što podrazumijeva rad s pauzom između dva dijela radnog vremena. U oba se slučaja kolektivnim ugovorom uređuje početak i završetak radnog vremena, a kod dvokratnog radnog vremena i trajanje pauze između dva dijela radnog vremena. Kod jednokratnog radnog vremena postoji mogućnost uređivanja smjenskog rada, pri čemu se uobičajeno uređuje vrijeme početka i završetka radnog vremena u svakoj smjeni. To uključuje i preciziranje noćnog rada, koji zahtjeva posebna pravila i regulaciju. U pojedinim djelatnostima i za pojedina radna mjesta ugovara se i mogućnost pripravnosti, za što je ključno pitanje načina plaćanja vremena provedenog u pripravnosti (vidi dio o dodacima na osnovnu plaću).

Prekovremeni rad, nejednaka raspodjela ili preraspodjela radnog vremena, obično utječu i na trajanje dnevnog i tjednog odmora. U pogledu uređivanja trajanja dnevnog odmora, Zakon o radu dopušta da iznimno dnevni odmor traje kraće od 12 sati kod sezonskih poslova, ali ne manje od osam sati. Tu Zakon ne ostavlja posebne ovlasti kolektivnim ugovorima, osim što se njima može ograničiti sloboda poslodavca da koristi dnevni odmor kraći od 12 sati. Kada je u pitanju tjedni odmor, on po zakonu može trajati najmanje 24 sata neprekinuto, čemu se pribraja i dnevni odmor (dakle,

minimalno 36 sati neprekinuto). Kolektivnim ugovorima može se detaljnije urediti korištenje zamjenskog dana tjednog odmora ako u određenom tjednu radnik nije u mogućnosti koristiti dan tjednog odmora. Primjerice, može se urediti rok u kojem radnik ima pravo iskoristiti dan tjednog odmora.

Gotovo svi kolektivni ugovori posvećuju značajnu pozornost uređivanju broja dana godišnjeg odmora. Zakonom o radu propisano je minimalno trajanje godišnjeg odmora od 4 tjedna, odnosno 20 dana, ali se internim aktima poslodavca ili kolektivnim ugovorom može ugovoriti veći broj dana godišnjeg odmora za sve ili neke skupine radnika. Kolektivnim ugovorima uglavnom se propisuju kriteriji za ostvarivanje dodatnih dana godišnjeg odmora. Do sada se uspostavila prilično ujednačena praksa kako u pogledu broja kriterija koji se uzimaju u obzir tako i broja dodatnih dana godišnjeg odmora koji se mogu ostvariti po pojedinom kriteriju (vidi tablicu 4). Tako je uobičajeno da se dodatni dani godišnjeg odmora dodjeljuju prema radnom stažu. Uobičajeno je da se za svakih dodatnih pet ili deset godina staža dodjeljuje po jedan dodatni dan radnog staža, pri čemu se maksimalno može ostvariti do 10 dodatnih dana godišnjeg odmora na temelju radnog staža.

Drugi najčešći kriterij temeljem kojeg se dodjeljuju dani godišnjeg odmora jest složenost posla i/ili razina obrazovanja. U pravilu se za najvišu razinu složenosti posla dodjeljuje do pet dodatnih dana godišnjeg odmora. Tu su i uvjeti rada, koji ne moraju biti povezani s razinom složenosti posla, pa se tako dodjeljuju dodatni dani za noćni rad ili rad u smjenama ili posebno zahtjevne radne uvjete. U nekim ugovorima dodjeljuju se dodatni radni dani za upravljačke dužnosti do određene razine, a postoje i primjeri nagrađivanja pojedinaca ili skupina radnika za učinkovitost dodjelom dodatnih dana godišnjeg odmora.

Značajnu ulogu u dodjeli dodatnih dana godišnjeg odmora imaju i socijalni kriteriji pa je tako uobičajeno da se roditeljima malodobne djece dodjeljuju dani godišnjeg odmora, obično jedan dan po djetetu. Posebnim skupinama radnika, kao što su samohrani roditelji ili roditelji /skrbnici djece s teškoćama u razvoju ili osobe s invaliditetom, dodjeljuju se dodatni dani godišnjeg odmora.

Iako pojedini radnici mogu temeljem kriterija ugovorenih kolektivnih ugovora ostvariti pravo na veći broj dana godišnjeg odmora, najčešće je kolektivnim ugovorima ograničen maksimalni broj dana godišnjeg odmora na 30 dana. U iznimnim slučajevima za pojedine se skupine radnika (npr. osobe s invaliditetom, slijepe osobe ili roditelje djece s teškoćama u razvoju) omogućava ostvarivanje većeg ukupnog broja dana godišnjeg odmora od 30.

Tablica 4 Pregled uređenja dodatnih dana godišnjeg odmora u praksi kolektivnog pregovaranja

Kriterij	Minimalan broj dodatnih dana	Maksimalan broj dodatnih dana	Opis
Radni staž	1 dan	10 dana	Ovisno o duljini staža, npr. 1 dan za pet do deset godina, do 10 dana za preko 30 godina staža.
Složenost poslova / Stručna sprema	1 dan	5 dana	Npr. 1 dan za najjednostavnije poslove ili najniži stupanj obrazovanja, do 5 dana za najsloženije poslove ili najviši stupanj obrazovanja.
Uvjeti rada	2 dana	3 dana	Npr. 2 dana za rad u smjenama, noćni rad ili rad s više djece od norme; 3 dana za rad u otežanim ili posebnim uvjetima rada.
Socijalni uvjeti:			
- Za svako dijete	1 dan	1 dan	Ovaj se kriterij obično primjenjuje za svako dijete do određene dobi, te se dani mogu zbrajati do ukupnog ograničenja.
- Samohrani roditelj	2 dana	3 dana	Npr. 2 dana za samohranog roditelja s jednim djetetom, do 3 dana za samohranog roditelja s dvoje ili više djece.
- Roditelj/ skrbnik djeteta s težim smetnjama u razvoju / posebnim potrebama	2 dana	6 dana	Npr. 2 dana za roditelja djeteta s težim smetnjama u razvoju; do 6 dana za roditelja/ skrbnika djeteta s posebnim potrebama. U nekim slučajevima, ukupni godišnji odmor može dosegnuti 32 dana po ovoj osnovi, što je iznimka od općeg ograničenja od 30 dana.
- Invalid / HRVI / Tjelesno oštećenje	2 dana	4 dana	Npr. 2 dana za invalida, do 4 dana za osobe s invaliditetom ili hrvatske ratne vojne invalide.
- Slijepi radnik	10 dana	15 dana	U nekim slučajevima slijepim radnicima dodjeljuje se maksimalni dodatni broj dana godišnjeg odmora bez obzira na ostale uvjete. U nekim se slučajevima za ove radnike omogućava i duže trajanje godišnjeg odmora, do 35 dana.
Vrsta uloge (upravljачka ili izvršiteljska)	1 dan	3 dana	1 dan za izvršiteljske uloge, do 3 dana za upravljačke uloge.
Ostvareni rezultati	1 dan	5 dana	Iznimno se u nekim slučajevima najučinkovitiji radnici ili skupine radnika nagrađuju dodatnim danima godišnjeg odmora.

Praksa kolektivnog pregovaranja prilično je ujednačena i etablirana i kada su u pitanju dodatni dani plaćenog dopusta za posebne osobne potrebe ili druge situacije. U velikoj većini kolektivnih ugovora ova prava regulirana su na ujednačen način (vidi tablicu 5). Najčešće su predviđeni dani plaćenog dopusta zbog niza osobnih potreba, kao što je rođenje djeteta, smrt člana obitelji, polazak djeteta u vrtić ili u 1. razred osnovne škole, sklapanje braka, selidba itd. Također, gotovo u svim ugovorima regulirano je i pravo na dane plaćenog dopusta za potrebe obrazovanja i stručnog usavršavanja. Neki kolektivni ugovori reguliraju pravo na plaćeni dopust zbog određenih poslovno uvjetovanih situacija, kao što je zastoj u poslu ili neodgovarajući radni uvjeti.

U pravilu, kolektivnim je ugovorima ugovoren i limit broja plaćenih dana za važne osobne potrebe. Uobičajen je limit između 7 i 10 dana godišnje, s tim da se u određenim slučajevima (poput smrtnog slučaja ili darivanja krvi) mogu ostvarivati dodatni dani plaćenog dopusta neovisno o limitu.

Tablica 5 Pregled uređenja prava na plaćeni dopust u praksi kolektivnog pregovaranja

Kriterij	Minimalni broj dana	Maksimalni broj dana	Opis
Plaćeni dopust za sklapanje braka	3 dana	5 dana	Odnosi se na vjenčanje samog radnika ili sklapanje životnog partnerstva.
Plaćeni dopust za sklapanje braka djeteta	3 dana	3 dana	Odnosi se na vjenčanje djeteta radnika.
Plaćeni dopust za rođenje/posvojenje djeteta	2 dana	5 dana	Odnosi se na rođenje ili posvojenje djeteta. Dopust se u pravilu može koristiti u razdoblju od 30 dana od datuma rođenja djeteta ili izlaska djeteta iz rodilišta. Dodatni dani mogu biti odobreni neovisno o općem limitu plaćenog dopusta.
Plaćeni dopust za smrt (uža obitelj)	4 dana	5 dana	Odnosi se na smrt supružnika, djeteta, roditelja, posvojenika, očuha, maćehe, životnog partnera, izvanbračnog druga, neformalnog životnog partnera, djedova i baka, braće i sestara, ili osobe koju radnik uzdržava ili s kojom živi u istom kućanstvu. Pravo na plaćeni dopust ostvaruje se neovisno o opsegu korištenja po drugim osnovama.

Kriterij	Minimalni broj dana	Maksimalni broj dana	Opis
Plaćeni dopust za smrt (šira obitelj)	1 dan	3 dana	Odnosi se na smrt bake, djeda, unuka, ili roditelja bračnog druga, braće i sestara supružnika.
Plaćeni dopust za elementarne nepogode	2 dana	3 dana	Odnosi se na uklanjanje štetnih posljedica elementarnih nepogoda na imovini radnika. Može trajati i do razdoblja otklanjanja posljedica nastale štete.
Plaćeni dopust za tešku bolest člana uže obitelji	3 dana	5 dana	Odnosi se na tešku bolest oca, majke, supružnika, životnog partnera, izvanbračnog druga ili djeteta. Dani se mogu koristiti fleksibilno (ne nužno neprekidno).
Plaćeni dopust za selidbu	2 dana	3 dana	Odnosi se na selidbu u isto mjesto (2 dana) ili u drugo mjesto (3 dana).
Plaćeni dopust za obrazovanje/ stručno usavršavanje	1 dan	60 dana	Opće školovanje/usavršavanje (vlastiti trošak): 4-5 dana. Stručno osposobljavanje/ usavršavanje (poslodavac uputio): do 8 dana za pripremu/polaganje ispita, do 15 dana.
Plaćeni dopust za polaganje stručnog/ pripravničkog ispita	1 dan	15 dana (+5 za završni)	Za polaganje pripravničkog ispita prvi put (najmanje 1 dan), te za pripremu i polaganje stručnih/završnih ispita (do 8 dana + 5 za završni, ili do 15 dana + 5 za završni).
Plaćeni dopust za darivanje krvi	1 dan (po donaciji)	2 dana (po donaciji)	Za svako dobrovoljno darivanje krvi. Može se koristiti do 4 puta godišnje. Pravo se ostvaruje neovisno o opsegu korištenja po drugim osnovama. Koristi se na dan davanja ili prvi sljedeći radni dan, ili po dogovoru s poslodavcem.
Plaćeni dopust za poziv suda/ javnog bilježnika	1 dan	2 dana	Za odazivanje na poziv suda ili drugog nadležnog/upravnog tijela.
Plaćeni dopust za prilagodbu djeteta (vrtić/ škola)	1 dan	1 dan	Za prilagodbu djeteta koje prvi put kreće u vrtić ili 1. razred osnovne škole.
Plaćeni dopust za sindikalne aktivnosti/ Radničko vijeće	3 dana (individualno)	15 dana (ukupno za povjerene)	Za osposobljavanje, obrazovanje ili usavršavanje za potrebe Sindikata ili Radničkog vijeća (do 3 dana individualno), te kao plaćena odsutnost za sindikalne povjerene (do 15 dana ukupno godišnje).

Kriterij	Minimalni broj dana	Maksimalni broj dana	Opis
Plaćena odsutnost zbog odbijanja rada (sigurnost na radu)	Trajanje događaja	Trajanje događaja	Radnik ima pravo na naknadu plaće ako odbije raditi zato što nisu provedene propisane mjere zaštite na radu.
Plaćena odsutnost zbog zastoja u poslu (bez krivnje radnika)	Trajanje događaja	Trajanje događaja	Za vrijeme prekida rada do kojeg je došlo bez krivnje radnika (npr. nedostatak sirovina, pogonske energije, privremeno smanjenje opsega posla, epidemije, poplave, potresi, ekološki incidenti).
Plaćena odsutnost zbog vojne vježbe/ obrane	Trajanje dužnosti	Trajanje dužnosti	Za vrijeme vojne vježbe, vježbe Ministarstva unutarnjih poslova, osposobljavanja i sudjelovanja u obrani i civilnoj zaštiti.
Plaćena odsutnost zbog uznemiravanja na radnom mjestu	Trajanje događaja	Trajanje događaja	Radnik ima pravo na naknadu plaće ako poslodavac nije poduzeo mjere za sprječavanje uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja, a radnik zatraži zaštitu pred sudom.

9. KLJUČNE PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE PROCESA I ISHODA KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA

- Unaprijediti prakse kolektivnog pregovaranja kroz dublje razumijevanje funkcija tog instrumenta i uvid u različite prakse u Hrvatskoj i Europskoj uniji.
- Pristupati kolektivnom pregovaranju iz istinske zainteresiranosti za uređenjem radnih uvjeta i materijalnih prava, izbjegavajući puko ispunjavanje forme.
- Uspostaviti međusobno povjerenje među socijalnim partnerima kroz iskustvo, redovitu komunikaciju i prepoznavanje zajedničkih interesa, kao što su stabilnost poslovanja i zadovoljstvo radnika.
- Fokusirati pregovore o plaćama na raspodjelu stvorene dodane vrijednosti jer to stvara osnovu za osjećaj pravedne raspodjele i odanosti zajedničkom interesu.
- Osigurati adekvatnu pripremu procesa kolektivnog pregovaranja:
 - Za sindikate: Uključiti analizu postojećih ugovora i poslovnih rezultata, prikupljanje podataka o tržištu rada i kupovnoj moći, provođenje konzultacija s članovima o željama i potrebama, preliminarnu motivaciju članova za industrijske akcije i formulaciju realnih zahtjeva.
 - Za poslodavce: Pripremiti analize postojećih ugovora, trendova na tržištu rada, kupovne moći, analizu zadovoljstva zaposlenika, poslovne planove i pregovaračke pozicije.
 - Zajednički: Razmjenjivati recentne, cjelovite i točne podatke o poslovanju, tržištu rada i kupovnoj moći kako bi se pregovori vodili smisleno i argumentirano, a izbjegle nepotrebne napetosti.
- Unaprijediti tijek pregovora:
 - Prije početka pregovora razmijeniti temeljne zahtjeve i očekivanja kako bi se omogućila adekvatna priprema i prilagodba očekivanja.
 - Fokusirati se na ključne teme, prvenstveno plaće, izbjegavajući nepotrebno prolazak kroz cijeli tekst ugovora.
 - Ograničiti trajanje procesa pregovaranja na razuman okvir (npr. do tri mjeseca) kako bi se osigurala učinkovitost i stvarni interes.

- Povećati relevantnost i predvidljivost odredbi o plaćama u kolektivnim ugovorima, izbjegavajući ugovaranje minimalnih plaća koje su preniske ili prevelike margine fleksibilnosti za poslodavca, čime se slabi stvarni utjecaj kolektivnog pregovaranja.
- U potpunosti urediti sve elemente za izračun plaća kroz kolektivne pregovore, uključujući koeficijente složenosti posla, umjesto da se prepuštaju jednostranim odlukama poslodavca.
- Osigurati mehanizme za očuvanje vrijednosti plaća, poput automatskog usklađivanja ili redovitog otvaranja pregovora o plaćama (optimalno godišnje ili svake dvije godine). Treba izbjegavati klauzule koje dopuštaju značajan pad kupovne moći tijekom trajanja ugovora.
- U situaciji povoljnijih uvjeta na tržištu rada, sindikati bi trebali preusmjeriti fokus na rast osnovnih plaća, smanjujući pretjerani naglasak na neoporeziva materijalna prava koja kratkoročno koriste, ali dugoročno mogu smanjiti mirovinske i zdravstvene doprinose radnika.
- Preciznije regulirati stimulacije i nagrade, kako poslodavci ne bi imali preveliku slobodu jednostranog određivanja plaća ili korištenja neoporezivih iznosa za supstituciju rasta osnovne plaće.
- Ugovoriti materijalna prava kao obvezu poslodavca, a ne samo kao mogućnost, kako bi se osigurala njihova stvarna primjena.
- Adresirati nove teme u kolektivnim ugovorima, kao što su rodna ravnopravnost, zaštita dostojanstva, privatnost radnika, rad na daljinu, pravo na nedostupnost i utjecaj umjetne inteligencije, ali izbjegavati puko deklarativno uključivanje ili prepisivanje zakonskih odredbi, umjesto toga pružati specifična i funkcionalna rješenja.

10. LITERATURA

- Bagić, D. (2010). *Industrijski odnosi u Hrvatskoj: Društvena integracija ili tržišni sukob*. Timpres.
- Bagić, D. (2016). Obilježja kolektivnog pregovaranja u Republici Hrvatskoj: Usporedba javnog sektora i gospodarstva. U L. Barjašić Šiler & I. Radeka (ur.), *Utjecaj kolektivnih ugovora na prava radnika u RH* (str. 107–162). Matica hrvatskih sindikata.
- Bagić, D. (2020). ULOGA KOLEKTIVNOGA PREGOVARANJA U ODREĐIVANJU PLAĆA ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU U EUROPSKOJ UNIJI I HRVATSKOJ. U I. Radeka & I. Šepak-Robić (ur.), *ODNOS PLAĆA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU U HRVATSKOJ* (str. 17–33). Matica hrvatskih sindikata.
- Bagić, D. (2022). *KAKO UNAPRIJEDITI KOLEKTIVNO PREGOVARANJE U HRVATSKOJ: Analiza i preporuke*. Friedrich-Ebert-Stiftung i Savez samostalnih sindikata Hrvatske.
- Pelling, H. (2016). *A History of British Trade Unionism*. Springer.
- Welskopp, T. (2015). Labor (Germany), in: 1914-1918-online. In *International Encyclopedia of the First World War*. Freie Universität Berlin. <https://encyclopedia.1914-1918-online.net/article/labor-germany/>