

BARSERVICE

CELSI

Central European
Labour Studies
Institute

UNI global
europa



IRMG⁶⁰
INSTITUTE FOR RESEARCH AND
MONITORING OF THE
MACROECONOMIC DEVELOPMENT

UNIVERSITY OF ZAGREB
Ekonomski fakultet

MACEDONIA
2025
Helping build a stronger future

WageIndicator

Pametno pregovaranje u sektoru usluga: pregled, izazovi, mogućnosti

SAŽETAK POLITIKA: SRBIJA



Broj projekta: 101126532

Ovaj projekat je dobio finansijsku podršku Evropske unije.

<https://www.celsi.sk/en/barservice/>

Koncept pametnog pregovaranja

Pametno pregovaranje se odnosi na način kolektivnog pregovaranja koji unapređuje i kvalitet i sadržaj kolektivnih ugovora, istovremeno poboljšavajući pokrivenost pregovaranjem. Obuhvata ne samo ishode pregovaranja već i procese kroz koje se pregovori vode.

Umesto da primenjuje univerzalnu definiciju, ovaj pristup se zasniva na induktivnom zaključivanju, identifikujući najefikasnije strategije i prakse u specifičnim nacionalnim i sektorskim kontekstima kako bi se utvrdilo šta čini „pametno“ pregovaranje u svakom pojedinačnom slučaju.

BARSERVICE je istraživački projekat koji proučava izazove i mogućnosti vezane za rad u sektoru usluga. Rezultati dobijeni u okviru projekta pomažu u definisanju mera za jačanje kolektivnog pregovaranja u četiri podsektora: socijalna zaštita, trgovina, finansije i izdavaštvo.

BARSERVICE pruža praktične uvide i alate za socijalne partnere o praksi pregovaranja, odnosima moći, pokrivenosti sporazuma i njihovom sadržaju, kao i strategijama za smanjenje neprijavljenog rada. Radionice i događaji zajedničkog učenja u okviru projekta podstiču ko-kreaciju i učenje o politikama u pravcu pametnih procesa pregovaranja i veće pokrivenosti pregovaranjem.

Projekat se fokusira na devet zemalja: Hrvatsku, Češku, Francusku, Italiju, Severnu Makedoniju, Rumuniju, Srbiju, Slovačku i Tursku.

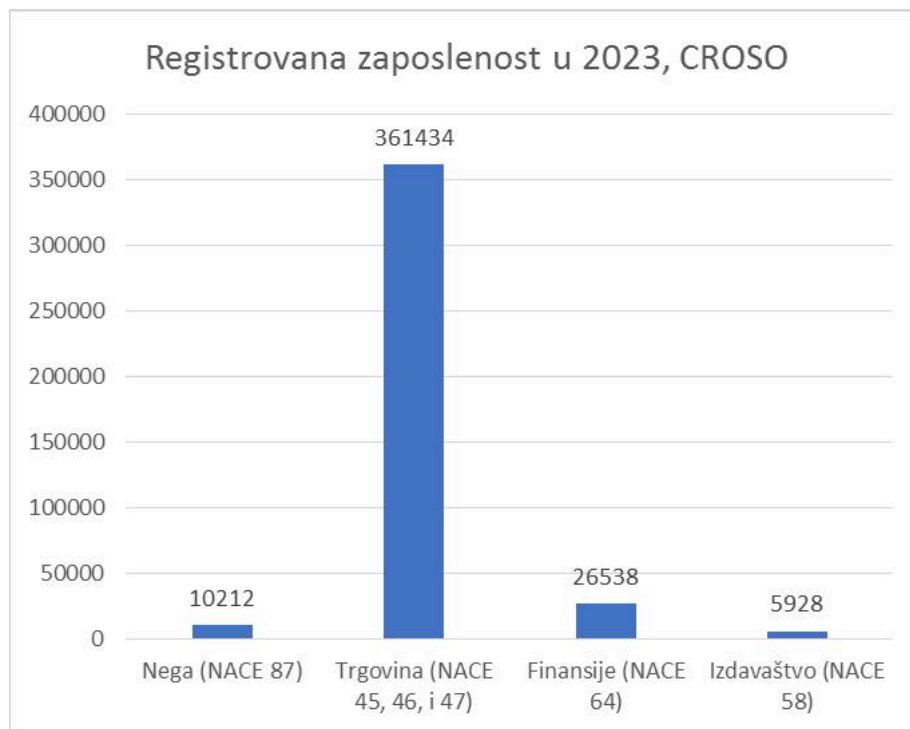
Uobičajeni izazovi u sektoru usluga

- **Decentralizovano kolektivno pregovaranje:** Kolektivno pregovaranje dominantno se vodi na nivou kompanije, sa jednim delimičnim izuzetkom (sektor nege). Sektorski kolektivni ugovor postoji samo za pružaoce usluga nege u javnom sektoru i nema prošireno dejstvo na radnike u privatnim ustanovama. Uslovi rada zaposlenih i prosečne zarade razlikuju se i unutar i između četiri sektora.
- **Pitanje reprezentativnosti:** Uslov od 10% članstva na sektorskom nivou za sindikate, kao i za udruženja poslodavaca, praćeni poteškoćama u dobijanju i praćenju trenutnog članstva, veoma ograničavaju potencijal za sektorsko pregovaranje. Zajedno sa generalno niskim interesovanjem poslodavaca da se udruže i učestvuju u kolektivnom pregovaranju, ovo snažno destimuliše radničke inicijative i uključivanje novih aktera.
- **Niska gustina sindikata i slabi sindikati:** U sva četiri sektora, glavni faktori koji negativno utiču na položaj sindikata uključuju zakonska ograničenja (radnici angažovani na osnovu atipičnih ugovora o radu ne smatraju se zaposlenima i stoga nemaju pravo na kolektivno pregovaranje), niska zainteresovanost za sindikalnim organizovanjem (posebno među mlađim radnicima) i taktike obeshrabrivanja kojima pribegavaju poslodavci (posebno u privatnom sektoru). Niska gustina sindikata i na sektorskom i na nivou preduzeća ozbiljno umanjuje njihovu pregovaračku moć, čak i u javnom sektoru, kao i u nekim privatizovanim preduzećima koja imaju dužu tradiciju sindikalnog organizovanja.

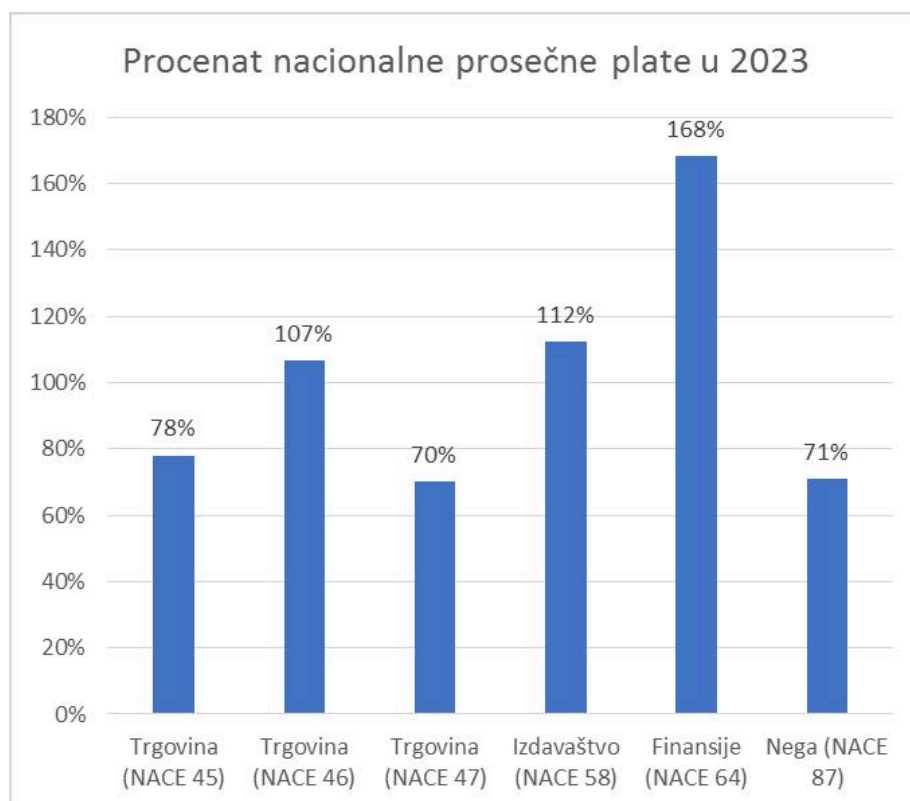
Uobičajeni izazovi u sektoru usluga

- **Niska pokrivenost pregovaranjem:** Zbog sektorskih kolektivnih ugovora koji postoje samo u javnom sektoru i činjenice da je većina zaposlenih angažovana u privatnom sektoru, stopa pokrivenosti pregovaranjem u analiziranim uslužnim sektorima procenjuje se da je niža od nacionalnog proseka (25%). Sa izuzetkom pružalaca usluga nege u javnom sektoru koji su obuhvaćeni sektorskim kolektivnim ugovorom, u sektoru finansija i izdavaštva kolektivni ugovori na nivou preduzeća postoje uglavnom u svega nekoliko državnih preduzeća. Nekoliko velikih i poznatih privatnih (multinacionalnih) kompanija u trgovini i finansijama, dok izveštavaju o svojim HR aktivnostima, pominju kolektivne ugovore i njihov sadržaj kao deo brendiranja kompanije kao poslodavca. Nasuprot tome, većina pružalaca institucionalne nege u privatnom sektoru, pružalaca kućne nege, zaposlenih koji rade u manjim maloprodajnim firmama i izdavača softvera obično nisu sindikalno organizovani niti su obuhvaćeni kolektivnim ugovorima.
- **Stopa neformalne zaposlenosti i prekarnost:** Stopa neformalne zaposlenosti (ARS, 2023) za uslužne sektore (5,4%) niža je nego za ukupnu ekonomiju (12,5%). Od četiri posmatrana podsektora (ARS, 2020), izuzetno visoka stopa neformalne zaposlenosti (98%) zabeležena je samo za NACE 97 (aktivnosti domaćinstava kao poslodavaca). U svim ostalim slučajevima stope neformalne zaposlenosti niže su nego za ukupnu privredu, kao i u odnosu na ukupan sektor usluga, pri čemu su apsolutno najniže stope zabeležene u sektoru socijalne zaštite sa smeštajem (NACE 87) i finansijama (po oko 1%). Prekarizacija rada smatra se važnim problemom posebno u NACE 97, ali i u izdavaštvu (zbog relativno velikog broja frilensera među novinarima i medijskim radnicima), dok su atipični ugovori o radu karakteristični za komercijalne banke i uglavnom sektor trgovine (mala do srednja maloprodajna preduzeća). Loši uslovi rada i niske plate zajedno sa radnim migracijama ka zemljama EU doveli su do nedostatka radne snage, koji je posebno vidljiv u sektoru nege.

Uobičajeni izazovi u sektoru usluga



Izvor: Republički zavod za statistiku, CROSO



Izvor: Republički zavod za statistiku, CROSO

Sektor usluga

- Opadanje sindikalnog članstva u državnim pružaocima usluga i izostanak sindikalnog udruživanja u privatnom sektoru
- Ne postoji interes za kolektivnim pregovaranjem među privatnim pružaocima nege
- Posebna priroda pružanja usluga (kod kuće) rezultira nestandardizovanim uslovima rada, dok velika disperzija radne snage otežava mogućnosti razmene iskustava i organizovanja
- Ogroman disparitet u pogledu zastupljenosti neformalnog rada između aktivnosti domaćinstava kao poslodavaca (NACE 97) i socijalne zaštite sa smeštajem (NACE 87)
- Rastući nedostatak radne snage podstiče poslodavce (posebno one u privatno sektoru) da angažuju strane radnike, uključujući imigrante

Predložena poboljšanja

- Proširiti domet sindikata kako bi uključio mlađe radnike u javnom sektoru i motivisao zaposlene u privatnom sektoru da se učlanjuju u sindikate
- Promovisati aktiviranje mehanizma proširenog dejstva kolektivnog ugovora za pokrivanje pružalaca usluga nege u privatnom sektoru
- Zagovarati zakonske promene kako bi se otvorile mogućnosti za kolektivnim pregovaranjem radnika koji rade putem fleksibilnih i atipičnih ugovora o radu, kao i stranih (i imigrantskih) radnika

Finansijski sektor

- Potpuno decentralizovano kolektivno pregovaranje
- Nedostatak reprezentativnog sindikata na sektorskom nivou
- Kolektivni ugovori potpisani u državnim komercijalnim bankama (2) i u nekoliko privatnih komercijalnih banaka povezanih sa velikim stranim bankama
- Osim komercijalnih banaka, sindikati i kolektivni ugovori ne postoje u finansijskim institucijama, uključujući pružaoce usluga platnog prometa i digitalnog novca
- Implementirane HR strategije, zasnovane uglavnom na individualnim ugovorima, često rezultiraju nejednakim položajem i uslovima rada i porastom nepoverenja među zaposlenima
- Trend smanjenja zaposlenosti (i u apsolutnim brojevima i kao ideo u ukupnoj registrovanoj zaposlenosti) praćen smanjenjem relativne zarade (za oko 40 procentnih poena od 2018. godine)

Predložena poboljšanja

- Ojačati sindikate na nivou preduzeća i promovisati sindikalno organizovanje među mlađim radnicima
- Povećati članstvo u sindikatima na sektorskom nivou kako bi se ostvarila reprezentativnost
- Uvesti zakonske reforme koje će se baviti problematikom sindikalnog organizovanja na atipičnim poslovima i poboljšanjem reprezentativnosti
- Podsticati poslodavce (posebno manje finansijske institucije) da se udruže i prepoznaju svoj interes u kolektivnom pregovaranju

Sektor trgovine

- Ne postoje sektorski kolektivni ugovori
- Kolektivni ugovori na nivou kompanije postoje uglavnom u velikim veleprodajnim i maloprodajnim lancima, od kojih su mnogi multinacionalni
- Zaštita kolektivnih prava i pružanje beneficija, uključujući ohrabrujuće radno okruženje i finansijsku nadoknadu zaposlenima, često se smatraju za deo strategije ljudskih resursa i koriste se u svrhe brendiranja poslodavaca
- Otpor poslodavaca prema kolektivnom pregovaranju ogleda se i u raznim praksama usmerenim na destimulisanje sindikalnog organizovanja, posebno među manjim, ali i nekim velikim, trgovcima na malo koji su u stranom vlasništvu
- Atipični ugovori o radu veoma su zastupljeni u trgovini i zajedno sa velikom fluktuacijom zaposlenih ometaju mogućnosti za kolektivno pregovaranje

Predložena poboljšanja

- Promovisati sektorsko kolektivno pregovaranje
- Zagovarati zakonske promene na osnovu kojih bi se radnici angažovani na atipičnim ugovorima o radu uključili u kolektivno pregovaranje
- Podstaknuti sektorske sindikat da osnaže osnivanje sindikata na nivou preduzeća i prošire članstvo
- Podsticati poslodavce da se udružuju i iniciraju kolektivno pregovaranje

Sektor izdavaštva

- Kolektivno pregovaranje je prisutno u javnom sektoru (dve velike državne izdavačke kuće) i novoprivatizovanim štampanim medijima (pokrivenost pregovaranjem procenjena na 10%)
- I registrovana zaposlenost i broj registrovanih preduzeća smanjeni su u poslednjoj deceniji za više od 20%
- Frilensing je veoma zastupljen, posebno u štampanim medijima
- Raznolikost poslova i izazova u vezi sa poslom među novinarima i medijskim radnicima, izdavačima softvera, autorima, urednicima, prevodiocima itd.

Predložena poboljšanja

- Razmotriti potencijal za osnivanje sindikata koji obuhvataju profesionalce angažovane u specifičnim oblastima (skrojenim za medije, izdavače softvera itd.) umesto jednog sindikata koji se odnosi na čitav sektor
- Promovisati alternativne oblike udruživanja i zastupanja frilensera
- Koristiti profesionalna udruženja da promovišu potrebu za sindikalnim organizovanjem i kolektivnim pregovaranjem
- Uvesti pozitivnu diskriminaciju (smanjenu granicu) za priznavanje sindikalnih organizacija skrojenih po meri koje bi im omogućilo da učestvuju u kolektivnom pregovaranju
- Promovisati kolektivno pregovaranje među mladim generacijama u okviru obrazovnih programa i korišćenje obuka po meri

Put ka pametnom pregovaranju

- Ohrabriti poslodavce da se udruže i iniciraju kolektivno pregovaranje fokusirajući se na jasne prednosti koje potpisivanje kolektivnih ugovora donose njihovim preduzećima
- Poboljšati pristup pregovaranju za nestandardne radnike, uključujući frilensere i eksterne podizvođače (posebno u izdavaštvu), kao i druge atipične radne aranžmane, posebno u sektoru nege, trgovini i (u manjoj meri) finansijama
- Razviti programe obrazovanja i obuke za promovisanje kolektivnog pregovaranja među mladim generacijama, uključivanjem ove teme u školske programe, ali i korišćenjem digitalnih alata i platformi dostupnih „zumerima“
- Podsticati saradnju između sindikata na nivou preduzeća i sektora radi podsticanja razvoja uzajamnog poverenja i razmene informacija i iskustava na nivou sektora
- Promovisati inkluzivne programe pregovaranja koji se bave ključnim izazovima kao što su digitalna transformacija, restrukturiranje vođeno veštačkom inteligencijom i usavršavanje radne snage – posebno relevantno u finansijama i trgovini
- Kontinuirano razvijati veštine pregovaranja kod predstavnika sindikata koji učestvuju u kolektivnom pregovaranju
- Biti fleksibilan i proaktivno inicirati proces pregovaranja u periodičnim vremenskim intervalima kako bi se osiguralo da se sadržaj kolektivnih ugovora blagovremeno ažurira da bi se odgovorilo na izazove tržišta rada, društvene i tehnološke promene