



International  
Labour  
Organization

► **Колективно преговарање  
и колективни уговори  
у приватном сектору  
у Србији**



Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Ово дело је лиценцирано под Creative Commons Attribution 4.0 International лиценцом. Видети: [creativecommons.org/licenses/by/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0). Кориснику је дозвољено да поново користи, дели (копира и редистрибуира), адаптира (ремиксује, трансформише и надограђује оригинално дело) у складу са условима лиценце. Корисник мора јасно навести МОП као извор материјала и назначити да ли су вршене измене оригиналног садржаја. Употреба амблема, имена и логотипа МОП није дозвољена у вези са преводима, адаптацијама или другим изведеним делима.

**Навођење извора** – Корисник мора назначити да ли су вршене измене и мора цитирати дело на следећи начин : ILO, Колективно преговарање и колективни уговори у приватном сектору у Србији, Geneva: International Labour Office, 2025. © ILO.

**Преводи** – У случају превода овог дела, следећа напомена мора бити додата уз навођење извора: *Ово је превод ауторског дела Међународне организације рада. Овај превод МОП није припремила, прегледала нити одобрила и не сматра се званичним преводом МОП. МОП се одриче сваке одговорности за његов садржај и тачност. Одговорност сноси/е искључиво аутор(и) превода*

**Адаптације** – У случају адаптације овог дела, следећа напомена мора бити додата уз навођење извора: *Ово је адаптација ауторског дела Међународне организације рада. Ову адаптацију МОП није припремила, прегледала нити одобрила и не сматра се званичном адаптацијом МОП. МОП се одриче сваке одговорности за њен садржај и тачност. Одговорност сноси/е искључиво аутор(и) адаптације.*

**Материјали трећих страна** – Ова Creative Commons лиценца не односи се на материјале који нису заштићени ауторским правима МОП а који су укључени у ову публикацију. Ако је материјал приписан трећој страни, корисник таквог материјала сам сноси одговорност за решавање права са носиоцем права и за евентуалне захтеве за повреду ауторских права

Сваки спор који настане по овој лиценци који се не може решити мирним путем биће упућен на арбитражу у складу са Правилима за арбитражу Комисије Уједињених нација за међународно трговинско право (УНЦИТРАЛ). Стране ће бити обавезане сваком арбитражном одлуком донесеном као резултат такве арбитраже као коначне пресуде у таквом спору.

За више детаља о правима и лиценцирању, контактирајте: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). За детаље о публикацијама и дигиталним производима МОП, посетите: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

ISBN: 9789220429549 (print); 9789220429556 (web PDF)

**Такође доступно на енглеском језику:** *Collective bargaining and collective agreements in Serbia's private sector, ISBN 9789220429525 (print); 9789220429532 (web PDF)*

---

Одредбе коришћене у публикацијама МОП које су у складу са праксом Уједињених Нација и начин представљања тог материјала не изражавају било какво мишљење Међународне канцеларије рада по питању правног статуса неке државе, области или територије или њених власти, или када је реч о промени њених граница. Видети: [www.ilo.org/disclaimer](http://www.ilo.org/disclaimer).

Мишљења и ставови изражени у овој публикацији припадају аутору/ауторима и не одражавају нужно мишљења, ставове или политике МОП. Помињање назива фирми, комерцијалних производа и процеса не имплицира њихову подршку од стране МОП, а изостанак помињања одређене фирме, комерцијалног производа или процеса није знак неодобравања.

Ова публикација објављена је уз финансијску помоћ Европске Уније. За садржину ове публикације искључиво је одговорна Међународна организација рада и та садржина нипошто не изражава званичне ставове Европске Уније.

---

## ► Признања

---

**Павле Медић**, Центар за високе економске студије ЦЕВЕС

„Ова публикација објављена је уз финансијску помоћ Европске уније. За садржину ове публикације искључиво је одговоран/на/но < Међународна организација рада > и та садржина нипошто не изражава званичне ставове Европске уније”.

## ► Садржај

Увод	05
Сажети преглед	06
Структура и динамика колективних уговора у Србији	08
Ефекти колективних уговора код послодавца	11
Какав је однос између колективних уговора и вештина, продуктивности и корпоративних пракси	13
Грански колективни уговори: низак ниво свести, ограничено учешће и неискоришћени потенцијал	15
Закључци и препоруке	20
Литература	22
Методолошки анекс	23

### ► Списак дијаграма

Слика 1: Предузећа са колективним уговорима по величини и грани	09
Слика 2: Година у којој је колективни уговор потписан (лево) и трајање колективног уговора (десно)	09
Слика 3: Које области су уређене колективним уговором	10
Слика 4: Перцепција ефеката колективног уговора	11
Слика 5: Користи и перципирани ефекти колективних уговора на предузећа (1/2)	12
Слика 6: Користи и перципирани ефекти колективних уговора на предузећа (2/2)	12
Слика 7: Запослени који похађају обуке (%)	13
Слика 8: Задовољство вештинама запослених (%)	13
Слика 9: Индикатори учинка предузећа током 2024.	14
Слика 10: Усклађеност са ЕСГ стандардима у предузећима са и без колективних уговора (%)	14
Слика 11: Перципирана корисност гранских колективних преговора	15
Слика 12: Заинтересованост предузећа за колективне преговоре на гранском нивоу	15
Слика 13: Предузећа која нису заинтересована за ГКУ (%)	16
Слика 14: Перципиране користи гранских колективних уговора – у предузећима која су заинтересована или разматрају да учествују у истима	16
Слика 15: Области интересовања у предузећима отвореним за гранске колективне преговоре	17
Слика 16: Мере политике које би могле да охрабре колективне преговоре на гранском нивоу	17

## ► Увод

---

Овај извештај је написан у оквиру пројекта “Оснаживање социјалног дијалога у Републици Србији” који спроводи Међународна организација рада, а финансира Делегације Европске Уније у Србији. Пројекат подржава хармонизацију правног и институционалног оквира Републике Србије са релевантним међународним стандардима рада и правним тековинама ЕУ, док истовремено унапређује капацитете социјалних партнера за делотворно учествовање у колективним преговорима.

Декларација МОР о основним начелима и правима на раду подвлачи суштински значај делотворног признања права на колективно преговарање. Колективни преговори већ деценијама играју кључну улогу у формулисању управљања на раду и динамике тржишта рада на светском нивоу. Док правни оквир у републици Србији омогућава колективне преговоре на више нивоа (националном, гранском, територијалном и код послодавца), потребно је и даље радити на развоју обима, покривености и практичних ефеката колективног преговарања у Србији.

Упркос његовом значају, ниво, обим и садржај колективних преговора у приватном сектору у Републици Србији и даље нису довољно видљиви нити систематски документовани. Иако Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања води регистар гранских колективних уговора, они су првенствено заступљени у јавном сектору, те је стога увид у праксе приватног сектора ограничен.

Како би се потпомогло затварање овог информационог јаза, у оквиру пројекта је покренута и наручена анализа колективног преговарања и колективних уговора у приватном сектору у Србији. Налази за циљ имају да обезбеде боље разумевање тренутне ситуације, укључујући и то како предузећа перципирају колективно преговарање, коју корист имају од истог и са којим се изазовима суочавају, као и где се могу наћи прилике за праксе које би их оснажиле. Сврха резултата ове анализе је да подрже информисани дијалог и допринесу креирању подстицајнијег окружења за колективно преговарање у Србији.

## ► Сажети преглед

**Колективни уговори (КУ) су формални споразуми између послодаваца и запослених који дефинишу кључне аспекте рада као што су зараде, радно време, одсуства, безбедност и обуке.<sup>1</sup>** Они обезбеђују структуриран оквир за управљање радним односима, гарантују предвидљивост и унапређују поверење и комуникацију унутар предузећа. У пракси, колективни уговори помажу у смањењу спорова, појашњавају обавезе и доприносе стабилнијем и транспарентнијем радном окружењу и пословању. Овај извештај анализира стање и динамику колективног преговарања у приватном сектору у Србији, обухватајући предузећа са најмање пет запослених, а уз посебан аналитички фокус на она са 50 или више запослених. На основу међународних налаза и резултата истраживања, процењено је да колективно преговарање постаје организационо и економски одрживо тек када предузећа достигну одређену величину. Студије МОП (2015) и ОЕЦД-а (2019) показују да је обухват и капацитет преговарања обично висок у великим и средњим предузећима, али ограничен у мањим, што одражава пре структурна ограничења него искључивање.

**У Србији колективно преговарање у приватном сектору и даље има ограничен обим.** Само око 13% предузећа са пет или више запослених има закључен колективни уговор, који обухвата приближно 245.000 радника, односно око 17% укупно запослених у том сегменту, док додатних 1% запослених ради у предузећима у којима је колективни уговор у припреми. Међу предузећима са 50 или више запослених, 15% има колективни уговор, а још 1% га припрема. Колективни уговори су најчешћи у грађевинарству и транспорту, затим у прерађивачкој индустрији, где су елементи ранијег социјалног дијалога играли одређену улогу, али у ограниченем обиму. Колективни уговори у Србији углавном обухватају законске услове рада, као што су годишњи одмор, радно време и безбедност на раду, док се мањи број

односи на зараде или обуке. Овакав образац указује на приступ заснован на усклађености са прописима, у којем колективни уговори првенствено служе за формализовање постојећих права и очување стабилности, а не за подстицање развоја радне снаге или повезивање зарада са учинком.

**Предузећа која имају колективне уговоре у огромној већини пријављују јасне и опипљиве користи, док она које их немају углавном не уочавају или препознају само ограничену корист.** Предузећа са искуством у колективном преговарању истичу побољшање комуникације, предвидљивости и стабилности у радном окружењу, као и мањи број спорова. Насупрот томе, предузећа без колективних уговора углавном су неутрална или неодлучна кад је у питању препознавање њихове потенцијалне вредности. Овакав образац указује на недостатак информисаности: недостатак свести и практичног искуства, а не начелно противљење, остају главни разлози за то што је колективно преговарање у приватном сектору у Србији и даље недовољно распрострањено.

►► **Предузећа која имају колективне уговоре (КУ) обично су стабилнија, организованија и њима се боље управља.**

Уместо да буду директан узрок бољих пословних резултата, колективни уговори су најчешће на снази у предузећима која већ послују са јаснијом интерном организацијом и напреднијим праксама управљања радном снагом. У таквим окружењима, колективни уговори помажу у формализовању уређених радних односа, подржавају обуке и комуникацију, и одржавају предвидљиве менаџерске процесе. Око две трећине ових предузећа оцењује укупни ефекат

<sup>1</sup> Према Препоруци МОП-а о колективним уговорима из 1951 године (Препорука број 91) појам “колективни уговори” се односи на све писмене споразуме у вези радних услова и услова запослења, који су закључени између послодаваца, групе послодаваца, или удружења послодаваца, с једне стране, и једне или више репрезентативних организација радника, или у одсуству таквих организација, представника радника прописно изабраних и овлашћених, а у складу са националним прописима и законима, са друге.

свог колективног уговора као позитиван, док само 1% пријављује негативно искуство. Такође, она показују 10–20% већу продуктивност и профитабилност, 34% већа улагања по запосленом и сличне просечне зараде у поређењу са предузећима која немају КУ, што потврђује да колективно преговарање не повећава трошкове рада. Штавише, 25,5% запослених у фирмама са КУ учествује у обукама, у поређењу са 19,5% у фирмама без КУ, а та предузећа чешће поседују и формалне системе управљања и ЕСГ политике (политике заштите животне средине, друштвене одговорности и корпоративног управљања).

**Грански колективни уговори (ГКУ) готово да не постоје у приватном сектору у Србији.** Свест о њима је ниска, а ставови углавном негативни: само 2% компанија сматра да су ГКУ корисни, док 22% није сигурно, а 76% у њима не види никакву вредност. Предузећа које већ имају колективни уговор код послодавца донекле су отворенија према тој идеји (8% њих сматра ГКУ корисним, у поређењу са само 2% међу предузећима без КУ), али чак и у тој групи већина није убеђена у њихову вредност. Насупрот томе, предузећа без икаквог искуства у колективном преговарању готово једногласно изражавају одлучно „не“, сматрајући гранске преговоре нерелевантним за своје пословање.

**Када се говори о потенцијалном учешћу у преговорима, интересовање додатно опада у обе групе — само 1% свих предузећа изражава спремност да се укључи у гранске преговоре.** Овај образац сугерише да се колективно преговарање у приватном сектору Србије доживљава пре свега као механизам на нивоу предузећа, док су грански аранжмани послодавцима далеки и апстрактни. Јаз између предузећа са и без КУ показује како практично искуство обликује ставове — она са одређеним искуством бар су отворена за овај концепт, док другима недостају и информације и контекст да би уочила његову потенцијалну релевантност. То додатно указује на комбинацију ограничене свести, недостатка институционалних капацитета и одсуства подстицајног оквира за дијалог на гранском нивоу.

**За социјалне партнере и владу, приоритет јачање институционалног оквира и стварање конкретних подстицаја за колективно преговарање представљају приоритет.** То укључује јачање капацитета удружења послодаваца и синдиката, унапређење транспарентности кроз јединствени јавни регистар који би евидентирао ниво покривености и на гранском нивоу и код послодавца, као и усклађивање пракси праћења са Директивом (ЕУ) 2022/2041 о адекватним минималним зарадама. Могли би да се формулишу политички инструменти попут фискалних подстицаја и друштвено одговорних јавних набавки, у складу са Директивом 2014/24/ЕУ, како би се наградила предузећа која учествују у колективном преговарању или су чланови признатих удружења послодаваца. Умерене пореске олакшице, додатни поени у јавним тендерима или приступ субвенционисаним програмима могли би послужити као ефикасни мотиватори. На дужи рок, олакшавање услова за проширење колективних уговора, омогућавање ограниченог продуженог дејства истеклих уговора и подстицање пилот иницијатива у секторима попут грађевинарства, транспорта и прерађивачке индустрије допринели би јачању гранског дијалога и спречавању настанка правних и процедуралних празнина.

**За предузећа, колективни уговори треба да се посматрају као стратешки алати управљања који унапређују стабилност, јасноћу и конкурентност, а не као административне обавезе.** Предузећа их могу користити за формализовање стандарда у вези са обукама, БЗР и погодностима за запослене, чиме се побољшава задржавање радника и продуктивност, уз задржавање неутралности трошкова. Улагање у вештине преговарања и управљања људским ресурсима, сарадња са колегама кроз удружења послодаваца и гранска удружења, као и интегрисање колективних уговора у шире ЕСГ оквира и оквира корпоративног управљања, могу помоћи предузећима да се позиционирају као поуздани, одговорни и успешнији актери у променљивом пословном окружењу Србије.

<sup>2</sup> На пример, Норвешка нуди пореске олакшице за синдикалну чланарину, Финска их омогућава и за синдикалну чланарину и за чланарину у удружењу послодаваца, а Италија примењује нижу пореску стопу (од 10%) у случају бонуса за продуктивност који су испеговарани кроз колективне преговоре код послодавца, што је уведено 2017. године како би се подстакли преговори на нивоу предузећа (OECD, 2019, стр. 129).

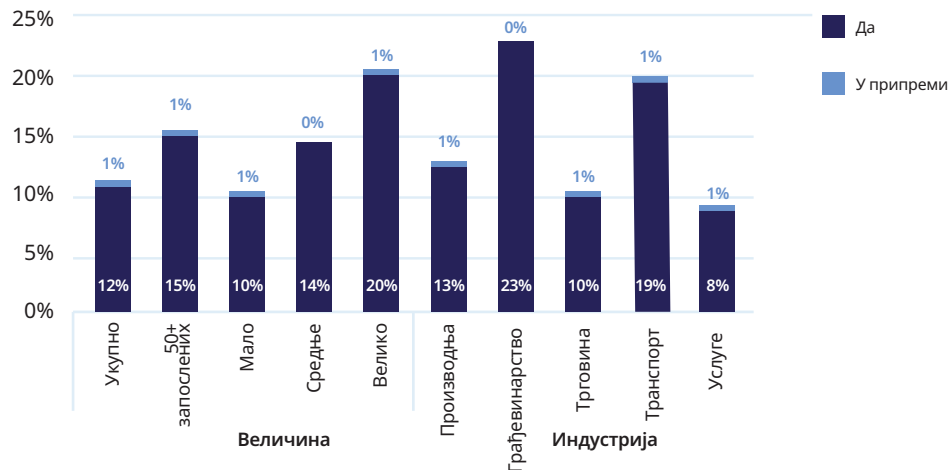
## ► Структура и динамика колективних уговора у Србији

**Колективни уговори (КУ) су формални писани споразуми који се закључују између послодаваца или удружења послодаваца и запослених или њихових представничких организација,** а дефинишу кључне услове рада као што су зараде, радно време, одсуства, безбедност и обука. У складу са Препоруком Међународне организације рада о колективним уговорима из 1951. године (бр. 91), они успостављају структуриран оквир за утврђивање услова запошљавања и управљање радним односима, обезбеђујући предвидљивост и подстичући поверење и комуникацију унутар предузећа. У пракси, колективни уговори доприносе смањењу спорова, јаснијем дефинисању обавеза и стварању стабилнијег и транспарентнијег радног окружења.

**Овај извештај разматра стање и динамику колективног преговарања у приватном сектору у Србији, обухватајући предузећа са најмање пет запослених, уз посебан аналитички фокус на она које запошљавају 50 или више радника.** На основу међународних налаза и резултата истраживања, процењено је да колективно преговарање постаје организационо и економски одрживо тек када предузећа достигну одређену величину. Истраживања Међународне организације рада (МОП, 2022) и ОЕЦД-а (2019) потврђују да су обухват преговарања и институционални капацитет углавном концентрисани у средњим и великим предузећима, док мања предузећа често имају структурна ограничења која им отежавају укључивање у формалне колективне преговоре.

**Колективно преговарање у Србији и даље има ограничен обим, нарочито у приватном сектору.** Само око 13% компанија са пет или више запослених има закључен колективни уговор, који обухвата приближно 245.000 радника, односно око 17% укупно запослених у том сегменту. Додатних 1% запослених ради у предузећима у којима је колективни уговор у припреми. Распрострањеност колективних уговора расте са величином предузећа, што одражава и већи институционални капацитет и постојање структурираног система управљања људским ресурсима. Око 15% предузећа са више од 50 запослених има закључен КУ, у поређењу са 10% међу малим предузећима. Међу великим предузећима, свако пето има такав уговор. Ако гледамо медијану, предузеће у којем постоји колективни уговор запошљава око 145 радника, док просечно такво предузеће има више од 250 запослених, што потврђује да се колективно преговарање у пракси сматра значајним тек када се достигне одређени обим радне снаге и ниво унутрашње организације.

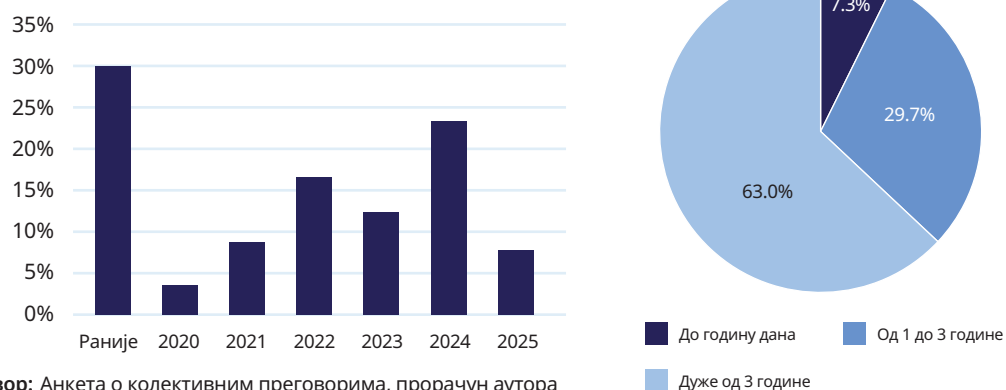
**Гледано по гранама, колективни уговори су најчешћи у грађевинарству и транспорту,** где је спроведен већи број формалних и неформалних иницијатива социјалног дијалога, а у мањој мери и у прерађивачкој индустрији, која задржава одређено наслеђе колективног преговарања из ранијих периода.

► **Слика 1. Предузећа са колективним уговорима по величини и грани**

Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

**Већина колективних уговора који су тренутно на снази у Србији закључени су последњих година,** при чему је око 70% потписано у периоду од 2021. до 2025. године. Иако је скоро две трећине послодаваца навело да њихови уговори трају дуже од три године, ови одговори вероватно одражавају период током којег предузећа непрекидно примењују колективни уговор, а не његово формално трајање. У пракси, како су документовали Кун и Урдаревић (2024), колективни уговори се обично поново потписују у идентичном или готово идентичном облику након истека почетног трогодишњег рока, често без поновног преговарања или суштинских измена. Овај образац показује да су формалне активности преговарања ограничене и да се исте одредбе једноставно продужавају, стварајући привид дугорочне континуитете без стварног социјалног дијалога. Као резултат тога, континуитет се одржава поновним потписивањем, а не правним продужењем, што слаби подстицаје за благовремено и суштинско поновно преговарање.

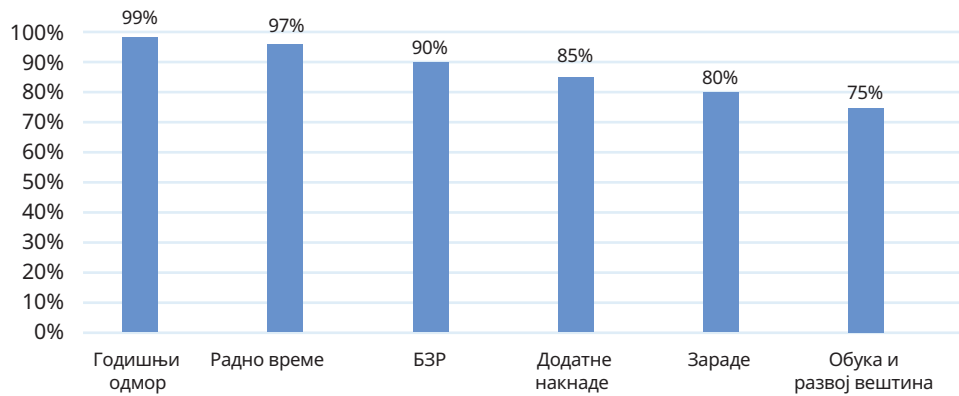
**Међународна поређења показују да је законски трогодишњи лимит у Србији у великој мери усклађен са праксом у европским и ОЕЦД земљама.** Према подацима ОЕЦД-а (2019), колективни уговори се обично обнављају сваких 12 до 24 месеца, односно у периоду до три године у земљама попут Аустралије, Чилеа и Шведске, док друге земље, укључујући Француску, Белгију и Словенију, примењују принцип продуженог важења, према којем уговори остају на снази док их не замене нови. Овакав приступ помаже у обезбеђивању стабилности и спречавању правних празнина, али може ограничити флексибилност у прилагођавању економским променама.

► **Слика 2. Година у којој је колективни уговор потписан (лево) и трајање колективног уговора (десно)**

Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

**Колективним уговорима у Србији се углавном уређују основни услови рада**, где скоро сви покривају годишњи одмор (99%) и радно време (97%), док су безбедности и здравље на раду (90%) и накнаде попут регреса или путних трошкова (85%) такође често обухваћени. Насупрот томе, нешто мање уговора експлицитно помиње зараде (80%) и обуку и развој вештина (75%).

► **Слика 3. Које области су уређене колективним уговором**



Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

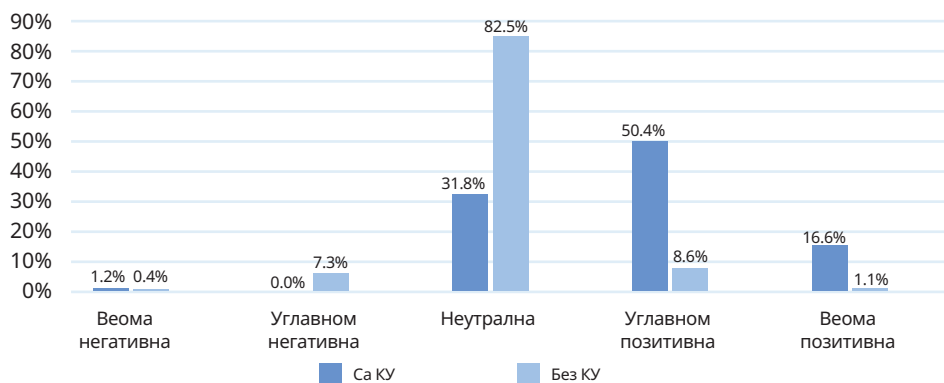
**Оваква структура одражава културу преговарања засновану на усклађености са прописима**, у којем колективни уговори углавном уређују права већ загарантована законом или уобичајеном праксом, уместо да служе као инструменти за проактивни развој радне снаге или систем утврђивања зарада на основу учинка. Чини се да предузећа колективне уговоре највише цене због јасноће, процедуралне сигурности и социјалног мира, а не виде их нужно као инструменте за стратешку политику управљања људским ресурсима или продуктивношћу. Релативно нижи обухват тема као што су обуке, вештине и зараде сугерише да предузећа ове области и даље посматрају као прерогативе менаџмента, а не као сфере које се заједнички уређују — што је типичан образац у системима у којима је колективно преговарање недовољно развијено и више прагматично него трансформативно по својој природи.

## ► Ефекти колективних уговора код послодавца

Предузећа која имају закључен колективни уговор у највећој мери препознају његове предности. Више од две трећине истих (67%) оцењује његов утицај као углавном или веома позитиван, док само око 1% пријављује негативно искуство. Послодавци из ове групе колективне уговоре најчешће повезују са јаснијим правилима, бољом комуникацијом са запосленима и већом предвидљивошћу у управљању радним односима.

Насупрот томе, међу предузећима која немају колективни уговор, перцепције су углавном обликоване ограниченим знањем и недостатком искуства. Више од 80% ових предузећа заузима неутралан став, мање од 10% очекује позитивне исходе, док око 7% колективне уговоре види као потенцијално неповољне за своје пословање. Ово указује на то да многа предузећа једноставно нису упозната са практичним предностима које колективни уговори могу да донесу, те да неодлучност чешће проистиче из непознатости него из јасног, принципијелног противљења. У пракси, колективни уговори доприносе смањењу неизвесности, спречавању спорова и јачању поверења на радном месту. Промовисање свести и размене знања међу послодавцима стога би могло да допринесе бољем разумевању њихове потенцијалне вредности у приватном сектору Србије.

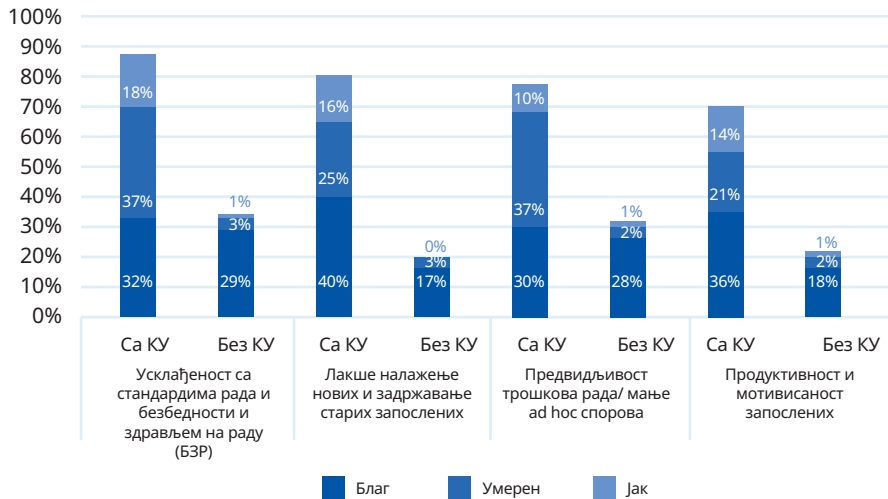
► Слика 4. Перцепција ефеката колективног уговора



Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

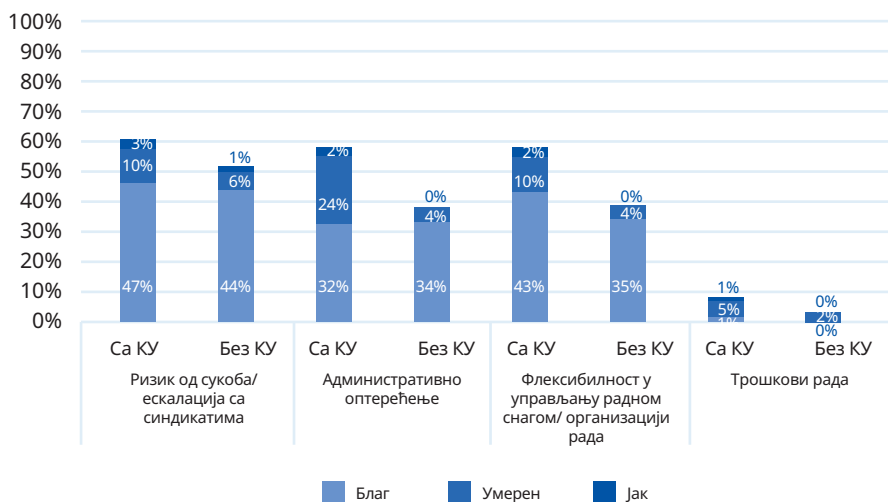
У свим анализираним областима, предузећа која имају колективне уговоре доследно пријављују веће и опипљивије користи у поређењу са онима која их немају. Образац показује постепени пад у перципираном интензитету користи — од усклађености са прописима и задржавања запослених, преко продуктивности, до флексибилности — али је у свим случајевима перцепција једнако позитивна. Насупрот томе, предузећа без колективних уговора ретко очекују значајне предности, што потврђује да искуство са колективним преговарањем снажно обликује перцепције послодавца.

Најизраженије користи које пријављују предузећа са колективним уговорима односе се на усклађеност са радним стандардима и безбедност и здравље на раду, где више од 85% њих наводи барем благотворан ефекат, као и на лакше запошљавање и задржавање запослених, што истиче око 80% испитаних. Значајан проценат такође наглашава побољшану предвидљивост трошкова рада и смањење *ad hoc* спорова (77%), као и већу мотивисаност и продуктивност запослених (71%). Ови налази указују да се колективни уговори највише цене због стабилности и јасноће које доносе у радне односе, док истовремено индиректно доприносе већој ангажованости радне снаге и мањој флукуацији запослених.

► **Слика 5. Користи и перципирани ефекти колективних уговора на предузећа (1/2)**

Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

**Перцепција секундарних ефеката је нешто слабија, али и даље позитивна.** Више од половине предузећа која имају колективне уговоре сматра да они доприносе смањењу ризика од сукоба са синдикатима, док сличан проценат наводи да колективни уговори подржавају флексибилност у управљању радном снагом кроз јасније процедуралне оквире. Само мали део испитаних предузећа бележи повећање административног оптерећења (око 2% наводи значајан ефекат) или трошкова рада (мање од 1%), што указује на то да је практична примена колективних уговора административно изводљива и финансијски неутрална за већину предузећа.

► **Слика 6. Користи и перципирани ефекти колективних уговора на предузећа (2/2)**

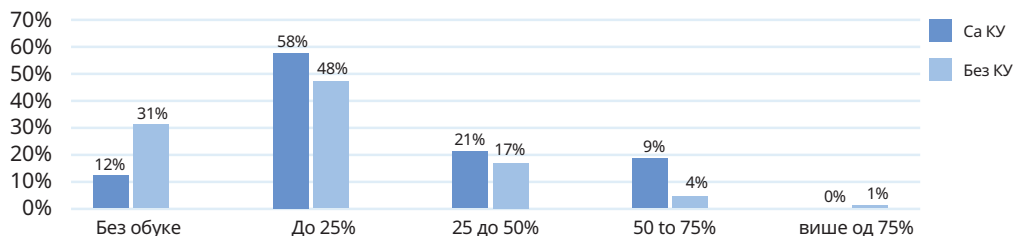
Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

## ► Какав је однос између колективних уговора и вештина, продуктивности и корпоративних пракси

**Јасна разлика уочава се између предузећа која имају колективне уговоре (КУ) и оних која их немају.** Предузећа са колективним уговорима доследно показују боље резултате у области обуке, вештина, продуктивности и показатеља корпоративног управљања. Бољи резултати се не могу непосредно приписати самом постојању колективних уговора, већ одражавају чињеницу да се такви уговори обично налазе у компанијама које су већ организоване, структуриране и којима се боље руководи. У таквом окружењу, колективни уговори функционишу као део ширег система који подржава јасноћу у радним односима, ефикасније интерне процесе и предвидљивије праксе управљања. Они доприносе одржавању уређеног и транспарентног радног окружења у којем су обуке, комуникација и развој радне снаге боље интегрисани у редовне процесе компаније. Са методолошког становишта, ова анализа стога одражава повезаност, а не узрочност: колективни уговори нису нужно узрок бољег учинка, већ су карактеристика предузећа која комбинују оперативну дисциплину са стабилним радним односима.

**Предузећа која имају колективне уговоре показују знатно јачу усмереност на обуку и развој радне снаге.** Готово девет од десет таквих предузећа (88%) обезбеђује макар неки облик обуке запослених, у поређењу са око две трећине (69%) предузећа без колективних уговора. У просеку, 25,5% запослених у предузећима са колективним уговорима учествовало је у обуци током претходне године, у поређењу са 19,5% у предузећима која их немају. Удео предузећа која уопште не спроводе обуке готово је три пута нижи међу онима са колективним уговорима (12% наспрам 31%).

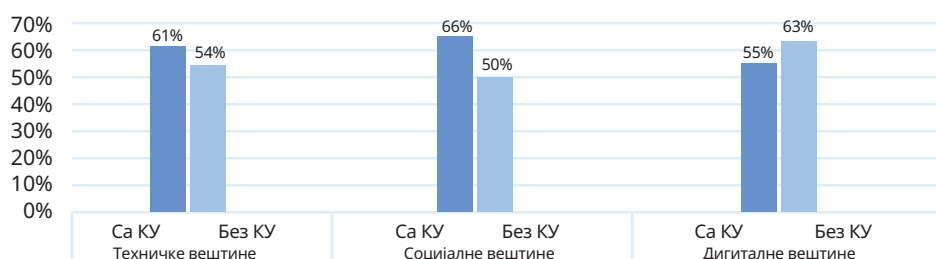
► **Слика 7. Запослени који похађају обуке (%)**



Извор: Анкета о колективним преговорима и ЦЕВЕС МСП Компас анкета 2025, прорачун аутора

**Предузећа која имају колективне уговоре изражавају веће задовољство вештинама својих запослених,** нарочито у областима које зависе од међуљудских интеракција и професионалне компетентности. Око 61% тих предузећа задовољно је техничким вештинама своје радне снаге, у поређењу са 54% предузећа без колективних уговора. Разлика је још израженија када је реч о социјалним и комуникационим вештинама (66% наспрам 50%), што указује на јачу кохезију и бољу динамику тимског рада у окружењима где је успостављен социјални дијалог. Дигиталне вештине су једина област у којој фирме без колективних уговора изражавају нешто веће задовољство (63% у поређењу са 55%), што вероватно одражава првенствено њихову већу заступљеност у новијим и мањим пословним сегментима, а не разлике у управљању људским капиталом.

► **Слика 8. Задовољство вештинама запослених (%)**



Извор: Анкета о колективним преговорима и ЦЕВЕС МСП Компас анкета 2025, прорачун аутора

**Предузећа која имају колективни уговор показују доследно бољи профил перформанси у финансијским и оперативним димензијама.** Њихова зарада пре камата, пореза, амортизације и депресијације (ЕБИТДА) по запосленом у просеку је виша за 27%, док приходи по запосленом премашују оне у предузећима без колективног уговора за 22%. Ова предузећа такође више инвестирају – улагања по запосленом виша су за 34% – и одржавају одрживију структуру капитала, што се види у нижем односу дуга и капитала. Истовремено, просечне зараде су готово идентичне у обе групе, што указује да колективни уговор не доводи до повећања трошкова рада.

**Ово сугерише да колективни уговори коегзистирају са ефикасношћу и конкурентношћу (а не да им противрече).** Као што је раније поменуто, предузећа која закључују колективне уговоре обично су организованија, финансијски дисциплинованија и дугорочно оријентисана. Иако сам колективни уговор можда није узрок бољих финансијских резултата, његово присуство је јасан показатељ фирми са формализованим менаџмент праксама, стабилним радним односима и већим интерним капацитетом за балансирање продуктивности и права запослених.

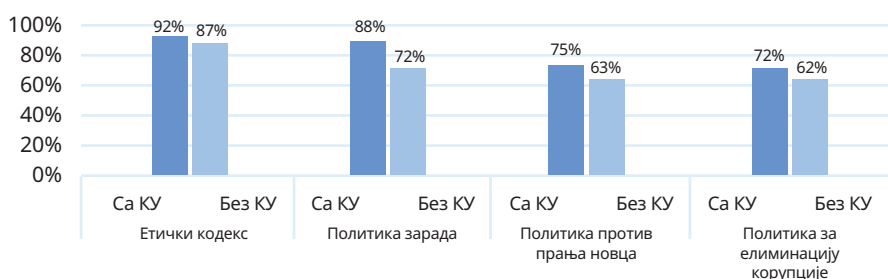
**Слика 9. Индикатори учинка предузећа током 2024.**

У хиљадама ЕУР	ЕБИТДА по запосленом	риходи по запосленом	Просечна зарада, бруто	Извоз по запосленом	Улагања по запосленом	Однос дуга и капитала
Са КУ	12.728	131.746	1.522	22.404	8.470	1,47
Без КУ	10.019	107.931	1.499	20.241	6.310	1,78
% разлика	27,0	22,1	1,5	10,7	34,2	-17,4

Извор: Анкета о колективним преговорима и подаци АПР о финансијским извештајима, прорачун аутора

**Предузећа која имају колективни уговор такође показују боље резултате у погледу усклађености са ЕСГ стандардима и унутрашњих система управљања.** Разлике су посебно уочљиве у погледу усвајања формализованих етичких оквира/оквира спречавања корупције, који често одражавају постојање структуриранијих система управљања и већу свест о интересима кључних актера. Готово сва предузећа са колективним уговором (92%) имају Етички кодекс, у поређењу са 87% оних без њега. Сличан образац примећује се и код политика зарада (88% наспрам 72%), политика против прања новца (75% наспрам 63%) и политика за елиминацију корупције (72% наспрам 62%). Фирме са колективним уговорима чешће интегришу ЕСГ принципе као део шире организационе зрелости, где структурирани радни односи иду руку под руку са бољим корпоративним управљањем, етичким механизмима заштите и већом транспарентношћу.

**► Слика 10. Усклађеност са ЕСГ стандардима у предузећима са и без колективних уговора (%)**

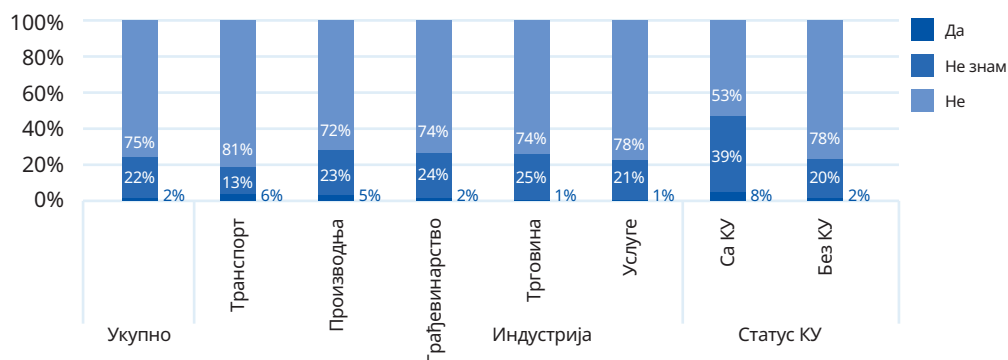


Извор: Анкета о колективним преговорима и ЦЕВЕС МСП Компас анкета 2025, прорачун аутора

## ► Грански колективни уговори: низак ниво свести, ограничено учешће и неискоришћени потенцијал

Грански колективни преговори у приватном сектору и даље су углавном ван фокуса послодаваца у Србији, чак и у гранама у којима су постојали одређени покушаји закључивања гранских колективних уговора (ГКУ), као што су грађевинарство или делови прерађивачке индустрије. Ниво информисаности је генерално низак, а ставови су углавном негативни: само 2% предузећа сматра да су ГКУ корисни, док је 22% неодлучно, а чак 76% их не види никакву вредност у њима. Образац је сличан у свим секторима, уз нешто позитивнији однос у транспорту (6%) и прерађивачкој индустрији (5%). Предузећа која већ имају колективне уговоре код послодавца нешто су отворенија према тој идеји (8% њих сматра да су ГКУ корисни), али чак и међу њима удео оних који имају одлучан став „не“ остаје висок, иако приметно нижи него међу предузећима без колективног уговора.

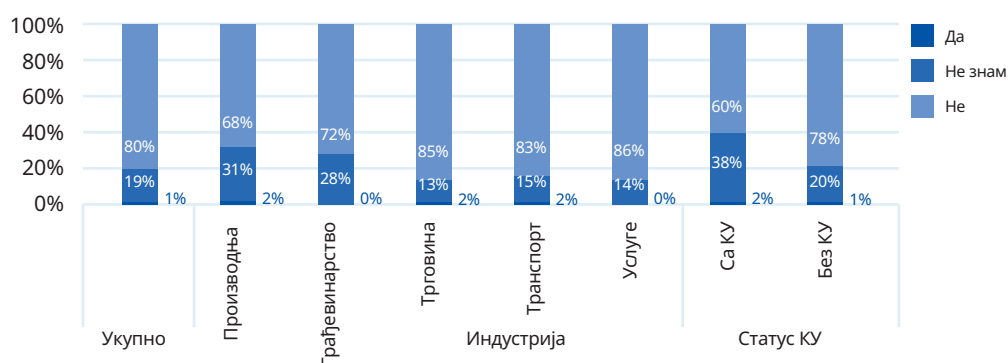
► Слика 11. Перципирана корисност гранских колективних преговора



Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

Када су упитани да ли би заиста учествовали у преговарању на гранском нивоу, скепса постаје још израженија. Готово ниједно предузеће не показује јасну спремност да се укључи, док велика већина или одбацује ту идеју или остаје неодлучна. Чак и међу предузећима која већ примењују колективни уговор, интересовање за преговоре на гранском нивоу је ограничено, што указује на то да се колективно преговарање у Србији углавном доживљава као механизам на нивоу предузећа, а не као грански инструмент. Овај недостатак опажене релевантности мање одражава начелно противљење, а више неискуство — послодавци једноставно не повезују гранске преговоре са конкретним пословним користима или побољшањем односа између запослених и менаџмента у домаћем контексту.

► Слика 12. Заинтересованост предузећа за колективне преговоре на гранском нивоу



Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

**Међу предузећима која нису заинтересована за секторско колективно преговарање, разлози који стоје иза њиховог става додатно потврђују утисак о недостатку информисаности и практичне релевантности, пре него израженом противљењу.** Већина тих предузећа (72%) сматра да грански колективни уговори једноставно нису релевантни за њихово пословање, што указује на то да послодавци не виде јасну везу између гранског преговарања и својих свакодневних операција. Више од половине (52%) преферира колективне уговоре код послодавца, што одражава доминантно схватање да радни односи треба да се уређују унутар самог предузећа, а не кроз координацију на нивоу гране. Само мала мањина изражава отворено неповерење у сам механизам — 13% сумња у ефикасност гранских преговора, док свега 10% страхује да би оно могло повећати трошкове рада. Ови резултати показују да отпор није заснован на бризи о трошковима или идеолошком противљењу, већ на недостатку упознатости и искуства по питању гранских колективних уговора. У том смислу, главни изазов није превазилажење антагонизма, већ демонстрирање практичне вредности секторског преговарања у контексту унапређења предвидивости, правичности и конкурентности у различитим гранама привреде.

► **Слика 13. Предузећа која нису заинтересована за ГКУ (%)**

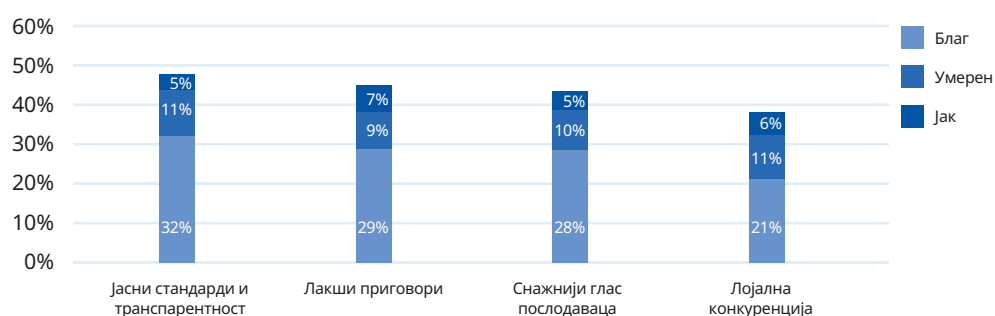


Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

**Међу малом групом предузећа која су отворена за учешће у гранским колективним уговорима (ГКУ), перципиране користи су умерене и релативно равномерно распоређене кроз различите аспекте.** Најчешће препозната предност јесте успостављање јаснијих стандарда и веће транспарентности, што је навела готово половина заинтересованих предузећа (укупно 48%, од чега 16% оцењује ефекат као умерен или снажан). Лакше преговарање и снажнији заједнички глас послодавца следе одмах иза тога, што сугерише да ова предузећа виде вредност у предвидивијем и координисанијем окружењу за преговоре.

**Нешто мањи удео испитаника (38%) види праведнију конкуренцију као корист гранских колективних уговора.** Овај одговор је у складу са ширим пословним ставом да конкуренција са аспекта ангажовања квалификоване радне снаге остаје важан покретач успеха предузећа. Другим речима, иако многе фирме препознају да грански уговори могу да помогну у изједначавању услова на тржишту, истовремено их повезују са могућим смањењем флексибилности приликом надметања за раднике. У целини, ова група представља мали, али релевантан сегмент предузећа која секторске колективне уговоре не виде као ограничење, већ као оквир за транспарентније и уравнотеженије радне односе.

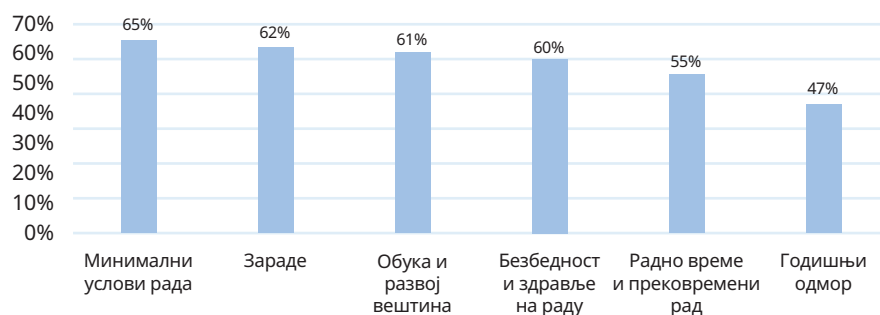
► **Слика 14. Перципиране користи гранских колективних уговора – у предузећима која су заинтересована или разматрају да учествују у истима**



Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

**Предузећа која показују отвореност за гранско колективно преговарање изражавају највеће интересовање за практична питања запошљавања која утичу на свакодневно пословање.** Кључне области укључују минималне услове рада (65%), зараде (62%) и обуке и развој вештина (61%), што сугерише да предузећа гранске колективне уговоре (ГКУ) пре свега виде као средство за обезбеђивање предвидивости и јасних секторских стандарда. Заштита безбедности и здравља на раду (60%) и радно време и прековремени рад (55%) такође су високо ранжирани, што наглашава значај доследне примене радних пракси које смањују нејасноће и могућност настанка спорова. Годишњи одмор се нешто ређе наводи као приоритет (47%), вероватно зато што га многа предузећа већ уређују својим интерним актима. У целини, ово показује да су потенцијални заговорници гранских колективних уговора мање мотивисани централизованим утврђивањем зарада, а више жељом да успоставе структуриранији, транспарентнији и професионалнији оквир за уређење радних односа.

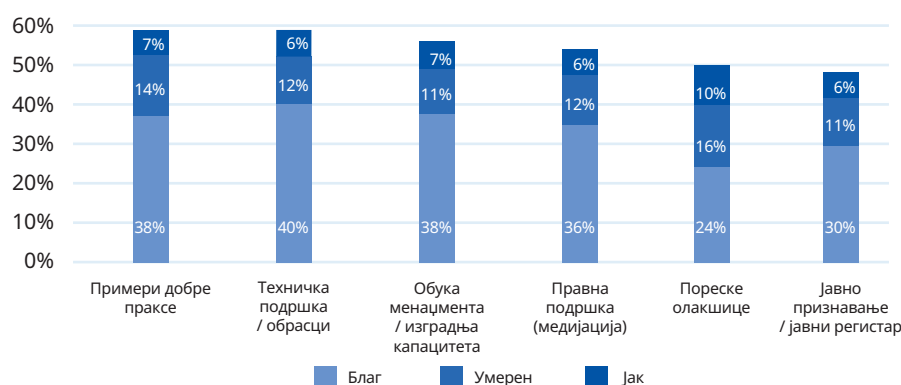
► **Слика 15. Области интересовања у предузећима отвореним за гранске колективне преговоре**



Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

**У предузећима која су отворена за гранске колективне уговоре очекује се да ће већина подстицаја из државних политика имати умерене ефекте.** „Меке“ мере подршке, попут примера добре праксе и техничке помоћи/образаца, достижу укупну релевантност од 59%, али их само 21%, односно 19% испитаника оцењује као умерено или значајно делотворне. Обуке менаџмента/изградња капацитета и правна подршка (медијација) следе са 56% и 54% укупне релевантности, али само по 18% испитаника у сваком случају очекује умерен или значајан ефекат. Насупрот томе, пореске олакшице имају мањи укупни домет (51%), али највећи интензитет, при чему 26–27% испитаника очекује умерен или значајан утицај. Мере које се односе на јавно признавање или регистре постижу најнижи резултат у целини (48% укупно; 17% умерен или значајан ефекат). Укратко, предузећа цене практичне смернице и подршку, али је снажније ангажовање највероватније када предвиђене мере укључују опипљиве подстицаје, при чему порески подстицају јасно одскачу као једина полуга са значајнијим, неблагим ефектом.

► **Слика 16. Мере политике које би могле да охрабре колективне преговоре на гранском нивоу**



Извор: Анкета о колективним преговорима, прорачун аутора

**Међутим, ограничена реакција на ове мере не може се објаснити само ставовима послодаваца.** Гранско колективно преговарање у Србији и даље је ограничено структурним и институционалним препрекама које спречавају његов развој. Као што истиче студија Куна и Урдаревића (2024) о социјалном дијалогу у Србији, у земљи постоји само једно репрезентативно удружење послодаваца, са ограниченом заступљеношћу унутар појединачних сектора. Кад су у питању организације радника, синдикати су углавном концентрисани у јавном сектору, уз ограничену заступљеност у приватном. Правни оквир додатно поставља ограничења: проширење дејства колективних уговора на послодавце који нису потписници захтева више од 50% репрезентативности на гранском нивоу и одобрење министра, што је праг који ниједан од три постојећа колективна уговора у приватном сектору тренутно не испуњава. Као резултат тога, ниједан грански уговор у приватном сектору нема проширено дејство, па је његов утицај минималан. У том контексту, равнодушност послодаваца одражава пре структурни вакуум него отпор, јер ограничена репрезентативност, слаби институционални подстицаји и рестриктивне законске одредбе заједно спречавају развој преговарања на гранском нивоу.

**Превазилажење ових структурних препрека захтева не само јачање капацитета социјалних партнера, већ и увођење инструмената јавне политике** који стварају опипљиве подстицаје за учешће у колективном преговарању. Међународна искуства показују да механизми уграђени у јавне набавке, фискалну политику и транспарентност података могу значајно допринети ширењу обухвата колективног преговарања и јачању институционалног поверења

**У целој Европи, јавне набавке све више се препознају као стратешки инструмент политике за унапређење социјалног дијалога и колективног преговарања.** Према Директиви ЕУ 2014/24/ЕУ, уговорачка тела имају могућност, а у неким случајевима и обавезу, да у поступке јавних набавки уврсте социјалне клаузуле које се односе на зараде, радно време и друге услове рада утврђене колективним уговорима. Неколико земаља, укључујући Шведску и Данску, ове клаузуле су директно уграђивале у законодавство о јавним набавкама, посебно у секторима у којима се конкуренција заснива на ниском нивоу зарада (ILO, 2015; Hayter & Visser, 2018). Новије анализе потврђују да овај приступ одговара помаку ка набавкама заснованим на вредности, које интегришу друштвене и еколошке циљеве као и циљеве са аспекта доброг управљања у оцену понуда на тендеру (Arnholz et al., 2025; Kodum, 2024). Повезивањем поштовања колективних уговора са условима за пријављивање на јавне тендере или преференцијалним бодовањем у оквиру истих, владе могу подстаћи послодавце да се укључе у структуриране радне односе, истовремено изједначавајући конкуренцију између предузећа која поштују правила и оних која то не чине. Налази МОП (2015) додатно показују да такви механизми, који се дуго примењују у Швајцарској и нордијским земљама, јачају покривеност колективног преговарања и његову примену, истовремено унапређујући транспарентност и одговорност у јавним уговорима. Република Србија би могла да размотри увођење подстицаја везаних за колективно преговарање у оквиру јавних набавки и других државних програма подршке. Као што истичу Кун и Урдаревић (2024), послодавцима би могли да буду додељени додатни бодови или предност у оквиру јавних конкурса, укључујући процедуре набавки, ако су чланови признатих удружења послодаваца или стране у колективним уговорима. Овај приступ би створио директан институционални и финансијски мотив за предузећа да учествују у социјалном дијалогу. Слично томе, приступ одређеним фискалним бенефитима, попут пореских кредита, субвенционисаних обука или програма запошљавања, могао би бити условљен постојањем колективног уговора или континуираним учешћем у колективном преговарању. Ове мере не би само подстицале поштовање правила, већ би подржале и развој гранских организација, унапредиле радне стандарде дуж целокупног ланца снабдевања и ускладиле Србију са развијеним оквирима ЕУ за социјалну политику и јавне набавке, који повезују достојанствен рад, одрживост и лојалну конкуренцију у јавним уговорима (Brzeziński, 2024; Schulten & Dingeldey, 2024).

**Промовисање колективног преговарања такође зависи од видљивости и кредибилитета самог система.** Република Србија води јавни регистар посебних (гранских) колективних уговора преко Министарства за рад и Службеног гласника. Међутим, систем не пружа преглед покривености на нивоу појединачних послодаваца, што ограничава могућност праћења обухвата и ефикасности колективног преговарања у приватном сектору. Директива ЕУ (ЕУ) 2022/2041 о адекватним минималним зарадама у Европској унији обавезује државе чланице да успоставе механизме за процену и праћење покривености колективним преговарањем и да припреме акционе планове за његово унапређење када та покривеност падне испод 80% (чланови 4 и 10). Директива такође позива на успостављање транспарентних и редовно ажурираних система података који бележе проценат радника обухваћених колективним уговорима. Иако ова Директива није правно обавезујућа за Србију, усклађивање са њеним одредбама би унапредило транспарентност и кохерентност политике. Методолошки оквир ОЕЦД-а за мерење покривености колективним преговорима (Garnero & Martin, 2022) пружа јасан референтни оквир за прикупљање хармонизованих података како на нивоу предузећа, тако и запослених, у складу са међународном праксом и ICTWCC базом података. Успостављање регистра на нивоу послодаваца који прати покривеност и статус обнове колективних уговора, уз редовно објављивање статистике покривености у складу са овим оквиром, омогућило би Србији да мери напредак и креира мере засноване на доказима за јачање социјалног дијалога.

**Фискални подстицаји могу додатно да подупру колективно преговарање смањењем финансијских и административних препрека које обесхрабрују предузећа и запослене да учествују у преговорима.** Међународно искуство показује да добро осмишљене пореске мере могу ојачати капацитете удружења и подстаћи постизање договорених резултата без нарушавања конкуренције. Према ОЕЦД-у (2019), неколико европских земаља користи фискалне алате у те сврхе. Норвешка омогућава пореске олакшице за чланарине у синдикатима, чиме се подржава одржавање чланства; Финска омогућава пореске олакшице како за чланарине у синдикатима, тако и у савезима послодаваца; док Италија примењује снижену пореску стопу од 10% на бонусе за продуктивност договорене кроз колективне уговоре код послодавца, уведена 2017. године ради подстицања преговора о зарадама и социјалним давањима на нивоу предузећа. У Србији би могли да се размотре умерени фискални подстицаји оваквог типа како би се стимулисало учешће у колективном преговарању, посебно међу средњим предузећима која се често суочавају са препрекама са аспекта капацитета и трошкова. Омогућавање делимичних пореских олакшица за чланарину у синдикатима или удружењима послодаваца, или увођење повољног пореског третмана за бонусе и бенефиције регулисане кроз колективне уговоре, представљало би практичан корак у складу са европском праксом. Такве мере би ојачале институционалну сарадњу, смањиле асиметрије између предузећа која поштују правила и прописе и оних које их не поштују, и подстакле постепену формализацију радних односа у приватном сектору.

## ► Закључци и препоруке

**Колективно преговарање у приватном сектору у Србији и даље је ограниченог обима, али показује јасне користи тамо где се примењује.** Само око 15% предузећа са 50 или више запослених има колективни уговор, уз додатних 1% које су у фази припреме. Међу свим предузећима са најмање пет запослених, ови уговори обухватају око 245.000 радника, односно око 17% укупне запослености у приватном сектору. Још око 1% запослених ради у фирмама које припремају колективни уговор. Упркос ограниченој распрострањености, колективно преговарање је најчешће у средњим и великим предузећима, где институционални капацитет и кадровске структуре омогућавају његову примену и чине је економски рационалнијом.

**Предузећа која примењују колективне уговоре доследно препознају њихов позитиван утицај на широк спектар организационих питања.** Око две трећине тих предузећа (67%) процењује целокупан ефекат свог уговора као углавном или веома позитиван, наводећи јаснија правила, бољу комуникацију и већу предвидљивост у управљању радним односима. Најопипљивије користи односе се на усаглашеност са радним стандардима, безбедност и здравље на раду и задржавање запослених, док многа предузећа указују и на једноставније запошљавање, мање ад-хоц спорова и већу мотивацију радне снаге. Секундарни ефекти, као што су побољшана флексибилност и мањи ризик од конфликта, такође су присутни, иако нешто слабије изражени. Насупрот томе, предузећа без колективних уговора углавном нису упозната са овим користима, а њихови ставови су пре неутрални него негативни. Заједно гледано, ови налази указују да колективни уговори доприносе стабилнијем, транспарентнијем и боље уређеном радном окружењу, док недостатак искуства са колективним преговарањем и даље ограничава његову ширу примену међу послодавцима у Србији.

**Уочава се јасна разлика између предузећа која имају колективне уговоре и оних која их немају.** Предузећа са колективним уговорима доследно остварују боље исходе по питању индикатора у областима обуке, вештина, продуктивности и корпоративног управљања. Међутим, ове резултате треба посматрати као асоцијативне, а не узрочно-последичне. Колективни уговори сами по себи не производе нужно бољи учинак, већ се пре чешће појављују у предузећима које су већ структурно уређенија, организованија и којима се боље управља. У таквом окружењу, колективно преговарање представља део ширег система који подржава јасну комуникацију, стабилне радне односе и предвидљиве менаџерске праксе. Уговори функционишу и као одраз и као механизам јачања реда, професионализма и транспарентности у компанијама. Они помажу у одржавању радних средина у којима су обуке, развој запослених и усаглашеност са прописима систематичније интегрисани у рутинске пословне процесе.

**Грански колективни уговори практично да не постоје у приватном сектору Србије.** Свест послодаваца је ниска, а већина њихових ставова индиферентна или негативна: само 2% предузећа сматра гранске колективне уговоре корисним, 22% је неодлучно, а чак 76% не види никакву вредност у њима. Предузећа у којима већ постоји колективни уговор код послодавца нешто су пријемчивија, при чему 8% препознаје потенцијалну корисност, у поређењу са само 2% оних која немају уговор. Ипак, чак и у овој групи већина предузећа не види јасну везу између преговора на гранском нивоу и својих пословних операција.

**Када се послодавцима поставе питања о могућем учешћу, њихова заинтересованост додатно опада.** Укупно, мање од 1% предузећа изражава спремност да учествује у секторским преговорима, укључујући 2% оних која имају колективне уговоре и готово ниједно од оних која их немају. Ово показује да се колективно преговарање у Србији углавном посматра као процес на нивоу предузећа, док се грански дијалог доживљава као нешто далеко и апстрактно. Контраст између ове две групе сугерише да практично искуство са колективним уговорима донекле повећава отвореност за тај концепт, док предузећа без таквог искуства углавном остају несвесна потенцијалних користи преговарања на гранском нивоу. Шира слика одражава ограничену информисаност, ниску институционалну способност и одсуство подстицајног оквира за дијалог на гранском нивоу.

### Препоруке за социјалне партнере и владу:

- **Искористити јавне набавке за промовисање колективних преговора.** Увести наградне бодове или сличне погодности у јавним набавкама за предузећа која поседују важећи колективни уговор.

Према Директиви 2014/24/EУ о јавним набавкама, наручиоци могу да укључе социјалне клаузуле повезане са зарадама, условима рада и учешћем у колективном преговарању. Проширивање овог приступа на друге механизме јавног финансирања, као што су субвенције, порески подстицаји или програми подршке предузећима, учинило би учешће у колективном преговарању јасним критеријумом за подобност или рангирање

- ▶ **Изградити транспарентни систем за праћење покривености.** Задржати регистар гранских колективних уговора који води Министарство за рад и додати податке на нивоу послодавца где се евидентирају покривеност и трајање. У складу са Директивом (EУ) 2022/2041 о адекватним минималним зарадама, која захтева праћење и подстицање колективног преговарања када је покривеност испод 80%, Србија би могла да ојача транспарентност уз помоћ јединствене базе података.
- ▶ **Увести умерене фискалне подстицаје.** Размотрити пореске кредите или повољнији порески третман за бенефиције које се уређују колективним уговорима. Повезати изабране мере подршке предузећима, као што су субвенционисане обуке или програми запошљавања, са активним учешћем у колективном преговарању.
- ▶ **Учинити преговоре на гранском нивоу остваривим тамо где постоје послодавачке структуре.** Опрезно смањити праг за проширење дејства са садашњих 50%+1 и умањити једнострану дискрецију министра тако што би се одлуке о проширењу пребациле на трипартитни одбор са јасно дефинисаним критеријумима. Одабране теме треба експлицитно резервисати за гранске колективне преговоре, као нпр. ограничену флексибилност радног времена или питање отпремнина, како би грански споразуми постали практично релевантни.
- ▶ **Изградити капацитете обе стране.** Обезбедити таргетирану изградњу капацитета удружења послодаваца и синдиката по питању мапирању грана, употребе података, прављења нацрта и управљања обновом уговора.
- ▶ **Подржати пилот иницијативе за грански дијалог** у индустријама које већ имају развијене послодавачке структуре, као што су грађевинарство, прерађивачка индустрија и транспорт, уз комбинацију стручног посредовања и анализа и података специфичних за дату грану.
- ▶ **Промовисати кампање за подизање нивоа свести засноване на доказима** које објашњавају пословне користи од колективног преговарања и разјашњавају заблуде у вези са његовим трошковима и обавезама.

#### Препоруке за предузећа:

- ▶ **Посматрајте колективне уговоре као инструмент за стратешко управљање.** Користите колективне уговоре као средство за обезбеђивање јасноће, предвидивости и поверења у радне односе, а не као административну обавезу. Дефинисањем транспарентних процедура за радно време, безбедност и здравље на раду, бенефиције и обуке, предузећа могу смањити број спорова, задржати већи број запослених и побољшати мотивацију и ефикасност радне снаге.
- ▶ **Улажите у капацитете за преговарање, управљање људским ресурсима и усклађеност са прописима. Развијајте интерну експертизу** кроз обуку менаџера и запослених у одељењу за људске ресурсе из области колективног преговарања, превенције спорова и пракси социјалног дијалога. Таква улагања унапређују способност предузећа да професионално управља радним односима, смањује ризике и обезбеђује усклађеност између пословних циљева и очекивања запослених.
- ▶ **Сарађујте са колегама и интегришите колективне уговоре у шире оквире управљања и ЕСГ политике.** Активно се укључите у рад удружења послодаваца и других гранских организација како бисте размењивали искуства, подстицали лојалну конкуренцију и јачали гранске стандарде, посебно у радно интензивним индустријама. Користите колективне уговоре да формализујете обавезе у вези са етичким понашањем, транспарентношћу и одрживошћу, позиционирајући структуриране радне односе као део одговорног пословања и дугорочне конкурентности.

# Литература

## ► Литература

---

International Labour Organization. (2015). *Collective bargaining: A policy guide*. Geneva: International Labour Office.

Кун, А., Урдаревић, Б. (2024). *Социјални дијалог у Републици Србији*. Међународна организација рада

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Negotiating our way up: Collective bargaining in a changing world of work*. Paris: OECD Publishing.

European Parliament and Council (2014). Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. Official Journal of the European Union, L 94/65.

Arnholtz, J., Jaehrling, K., Larsen, T. P., & Refslund, B. (2025). Tensions and experimentation in setting, extending and enforcing working conditions: Case studies of labour clauses in public procurement. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 31(2), 161–177.

Kodym, J. (2024). Buying what matters: Towards a value model allowing to implement policy preference in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 24(4), 465–477.

Hayter, S., & Visser, J. (2018). Collective agreements: extending labour protection. International labour organization.

European Parliament and Council. (2022). Directive (EU) 2022/2041 on adequate minimum wages in the European Union. Official Journal of the European Union, L 275/33, 25 October 2022.

Garnero, A., & Martin, S. (2022). Collective bargaining coverage: A detailed methodological note. Paris: OECD Publishing.

Brzeziński, M. (2024). Contract award criteria in public procurement procedures – The possibility of improving the situation of society from the perspective of the European Union and Poland.

## ► Методолошки анекс

---

**Анализа представљена у овом извештају заснива се на посебном истраживању о колективним преговорима и радним односима, спроведеном у септембру 2025. године на 1.487 компанија из приватног сектора у Србији које имају најмање пет запослених. Истраживање, које се у овом документу наводи као Анкета о колективним преговорима, спровео је ЦЕВЕС уз подршку Републичког завода за статистику (РЗС). Циљ истраживања био је да се процене распрострањеност, обим и перципирани ефекти колективних уговора, као и ставови послодаваца према гранском колективном преговарању.**

Сви резултати представљени у овом извештају односе се на предузећа са 50 или више запослених (укупно 589 фирми), јер та група показује виши ниво организационе способности и довољан обим пословања да би колективно преговарање било практично релевантно и економски оправдано.

Одговори из истраживања су унакрсно упоређени са подацима из ЦЕВЕС Компас истраживања о предузећима и званичним финансијским извештајима за 2024. годину из Агенције за привредне регистре (АПР). Ово повезивање, извршено путем матичних бројева предузећа, омогућило је упоређивање налаза истраживања са верификованим финансијским и структурним подацима, чиме је ојачана аналитичка поузданост резултата.

Резултати истраживања пондерисани су према величини предузећа, грани и региону, како би се кориговале евентуалне пристрасности узорка и приближила структура активних предузећа у Србији. У појединим анализама, индикатори су додатно прилагођени коришћењем пондера запослености, како би се одразио релативан број запослених у свакој фирми, што омогућава поређења која обухватају и ниво предузећа и ниво радне снаге.

За процену распрострањености и ставова коришћени су дескриптивни статистички подаци, док су унакрсне табеле по величини предузећа, грани и статусу колективног уговора (са или без КУ) коришћене за идентификацију образаца. Поређења финансијских показатеља и показатеља учинка заснивају се на подацима из истраживања, који су валидирани упоређивањем са јавно доступним финансијским извештајима где је то било применљиво.

Овај пројекат финансира  
Европска унија



**#ЕУ**  
**ЗА ТЕБЕ**

**ilo.org**

International Labour Organization  
Route des Morillons 4  
1211 Geneva 22  
Switzerland  
T +41 22 799 7861