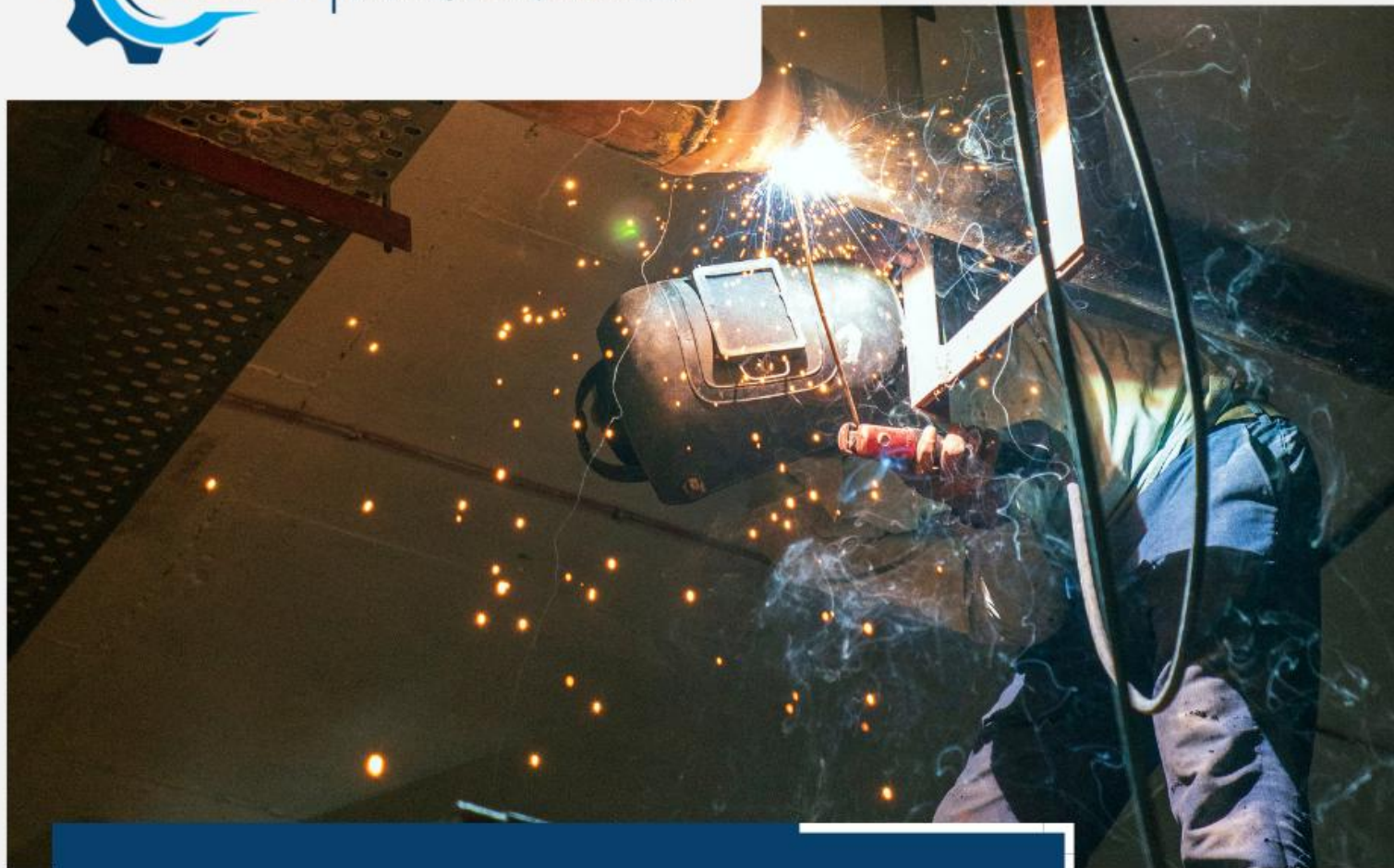




Supporting the Implementation of the
European Industrial Deal with Strengthened
Social Dialogue in European Metal Sector.



SRBIJE

NACIONALNI IZVEŠTAJ



Co-funded by
the European Union

Rezime	3
1. Uvod	5
2. Kontekst koji se odnosi na politike i sektor.....	7
3. Metodologija	11
4. Ključni nalazi	15
5. Teme prisutne u svim oblastima.....	20
6. Preporuke	22
7. Zaključak	25

Rezime

Svrha projekta i obuhvat istraživanja

Istraživanje sprovedeno u okviru projekta *SoDi EU – Socijalni dijalog u metalском sektoru Srbije* imalo je za cilj da identifikuje stanje, izazove i potrebe aktera u socijalnom dijalogu unutar metalčkog kompleksa Republike Srbije, kao i mogućnosti za jačanje institucionalnih i organizacionih kapaciteta socijalnih partnera. Projekat je obuhvatio sindikate, delimično poslodavce, a predstavnike ministarstava, agencija, kao i stručnjake iz oblasti rada i industrijskih odnosa, nismo uspjeli da zainteresujemo za partnerstvo u ovom projektu!!!!. Fokus je bio na praksi kolektivnog pregovaranja, tripartitnim telima, funkcionisanju granskih i preduzetničkih (kucnih) sindikata, te ulozi socijalnog dijaloga u unapređenju uslova rada zaposlenih i kvaliteta zapošljavanja.

Pregled metodologije

Metodologija istraživanja kombinovala je kvantitativne i kvalitativne pristupe. Sprovedena je **offline anketa** među 32 sindikalno radnička predstavnika preduzeća metalčkog sektora, a bilo je planirano 100 upitnika.

Dana 22.09.2025.godine organizovana je, zoom **fokus grupa uz učešće 10 učesnika** predstavnika sindikata. Drugi socijalni partneri nisu bili zainteresovani za direktno učešće u skladu sa instrukcijom projekta. Takođe je realizovano **10 dubinskih intervjua** sa ključnim akterima iz metalčkog sektora RS, uključujući i 1 predstavnika poslodavca direktora Livnice Kikinda, koji je dao vrlo korektan video intervju, a koji sam ja u linku poslao koordinatorsu projekta Maji. Desk analiza obuhvatila je dostupne strategije, kolektivne ugovore, zakonske okvire i statističke izveštaje u periodu 2018–2024.

Ključni nalazi

- **Socijalni dijalog** u metalčkom sektoru formalno postoji (SSSS/SSMS su reprezentativni predstavnici radništva u SES RS.), ali pokazuje ograničenu efikasnost u praksi, naročito na nivou pojedinačnih preduzeća I davanju mišljenja na zakone iz oblasti radnog prava na šta imaju obavezu po naveđenom zakonu o SES RS.
- **Sindikati** su suočeni sa padom članstva i nedostatkom resursa, dok **poslodavci** uopšte nemaju razvijene interne mehanizme za dijalog sa zaposlenima, a posebno u oblast BZR(bezbednosti izaštiti zdravlja na radu, I kolektivnom pregovaranju I primeni aktuelnih KU...).
- Na nacionalnom nivou postoji institucionalni okvir za tripartitni dijalog (Socijalno ekonomski savet Republike Srbije i zakon po kom funkcioniše – SES RS), ali se u metalčkom sektoru manifestuje pretežno u obliku ad hoc konsultacija, a ne trajnih formalnih foruma. Tako da izostaju konsultacije, a participiranje u organima poslodavca je ZPD iz 2012 godine izopšteno kao opcija tj.mogućnost, osim u društvima gde je osnivač država ili pokrajinska I lokalna vlast. Dakle u realnom sektoru nema participiranja predstavnika zaposlenih u organima preduzeća.
- **Potrebe za jačanjem kapaciteta** odnose se prvenstveno na obuku sindikalnih predstavnika u oblastima digitalnih veština, kolektivnog pregovaranja i ekonomske analize, kao i na podršku poslodavcima u izgradnji kompetencija za socijalno partnerstvo.
- **Kvalitet zaposlenja** u sektoru je nejednačien: u većim preduzećima zadržava se standardizovan okvir zarada i prava, dok su u malim i srednjim firmama česte neformalne prakse, neredovna isplata naknada i nedovoljna zaštita radnika.

- **Zelena i digitalna tranzicija** donose nove izazove, ali i prilike za unapređenje dijaloga – posebno kroz zajedničke programe obuke i prilagođavanje radne snage novim tehnologijama.

Strateške preporuke

1. Jačati **institucionalne kapacitete socijalnih partnera**, posebno kroz obuke i resurse za sindikate i udruženja poslodavaca.
2. Uspostaviti **sektorski savet za metalski kompleks**, kao trajni okvir za konsultacije i kolektivno pregovaranje (*potrebna je odluka SES.RS konsezzusom socijalnih partnera*).
3. Promovisati **dijalog u kontekstu zelene i digitalne transformacije**, uz podršku državnih i lokalnih mehanizama finansiranja.
4. Unaprediti **kulturu poverenja i saradnje** između aktera, uključujući redovne konsultacije i zajedničke radne grupe (BZR, ZŽS, ZOP,...).

Implikacije za nacionalne politike

Nalazi ukazuju da efikasan socijalni dijalog može biti ključan mehanizam za povećanje otpornosti sektora, unapređenje uslova rada i uspešno sprovođenje industrijske transformacije (Zelene agende EU i digitalizacije, kao i AI). Uključivanje socijalnih partnera u kreiranje politika zapošljavanja i industrijskog razvoja ključno je za ostvarivanje održivog i konkurentnog metalnog sektora u Srbiji.

1. Uvod

Istorijski pregled i kontekst

Metalski sektor u Srbiji ima dugu tradiciju i predstavlja osnovu industrijskog razvoja zemlje. Nakon ekonomskog sloma privrede i met.kompleksa Srbije do 1999 godine, kao i tranzicionog perioda i procesa privatizacije, sektor je doživeo duboke promene u vlasničkoj i radnoj strukturi, uz značajan pad zaposlenosti u prvoj deceniji 2000-ih. Poslednjih godina primećuje se stabilizacija i postepeni rast proizvodnje, naročito u oblastima automobilske, alatne i mašinske industrije.

Takodje treba naglasiti da aktuelna situacija u automobilskoj industriji EU, energetski poremećaji, rat u Ukrajini, tranzicija sa karbonizovanih u zelenu tehnologiju, dodatno gura u kolaps metalski kompleks Srbije, koji je osetljiv na isto u EU (npr. kad EU metalski kompleks zakašlje, u Srbiji isti dobije upalu pluća). Aktuelna su zatvaranja multinacionalnih kompanije i u Srbiji i otpustanje velikog broja radnika (SSMS je dobio zahtev ministarstva rada za saglasnost sindikata za preko 11.450 radnika da se šalju na PO duže od 45 dana SES/ZOR)... Uprkos tehnološkim naprecima, radni odnosi u sektoru ostali su pod pritiskom globalne konkurencije, neujednačenih standarda rada i nedostatka sistemske saradnje između sindikata i poslodavaca. U tom kontekstu, **socijalni dijalog** postaje ključno sredstvo za obezbeđivanje održivosti i pravedne transformacije sektora.

Ciljevi istraživanja

Glavni cilj istraživanja bio je da se sagleda:

- stvarno stanje socijalnog dijaloga u metalnom sektoru Srbije;
- stepen funkcionalnosti mehanizama kolektivnog pregovaranja;
- potrebe za jačanjem kapaciteta socijalnih partnera;
- mogućnosti za unapređenje kvaliteta zaposlenja kroz dijalog.

Dodatni cilj bio je da se izradi **set preporuka** za unapređenje institucionalnih okvira i praksi socijalnog dijaloga na nivou sektora i preduzeća.

Pregled metodologije

Istraživanje je sprovedeno tokom 2025. godine, uz kombinaciju sledećih metoda:

- **Online Anketa:** sprovedena među 32 ispitanika iz 32 preduzeća metalnog sektora, sa ciljem da se mapiraju percepcije o dijalogu, uslovima rada i stepenu kolektivnog pregovaranja.
- **Fokus grupa:** jedna fokus grupa sa ukupno 10 učesnika (sindikati, anisu bili zainteresovani poslodavci i predstavnici državnih institucija).
- **Dubinski intervjui:** 10 razgovora sa rukovodiocima, sindikalnim liderima, stručnjacima za radne odnose i jednim poslodavcem Livnica Kikinda.
- **Desk analiza:** pregled zakonskih i strateških dokumenata, kolektivnih ugovora i dostupnih istraživanja u periodu 2012–2025.

Obuhvat i ograničenja

Istraživanje obuhvata teritoriju Republike Srbije, sa posebnim osvrtom na industrijske zone u Šumadiji, Pomoravlju, Beogradu, Nišu, Leskovcu, Boru, KiM i Vojvodini. Ograničenja se odnose na dostupnost svežih statističkih podataka, kao i na različit stepen ne spremnosti aktera da učestvuju u istraživanju. Ipak, kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih izvora omogućila je da se formira pouzdana slika o stanju socijalnog dijaloga i njegovom potencijalu za unapređenje.

2. Kontekst koji se odnosi na politike i sektor

2.1 Pregled metalnog sektora u Srbiji: trendovi, izazovi i transformacije

Metalski sektor Srbije obuhvata niz industrijskih grana — od osnovne prerade metala, proizvodnje metalnih konstrukcija i delova mašina, do visokotehnoloških oblasti kao što su automobilska, elektro i mašinska, rudarske industrije.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (RZS), u 2024. Godini ukupan broj zaposlenih je bio 2.368.948 zaposlenih, a od tog broja metalni sektor je zapošljavao oko **201.509 zaposlenih radnika**, što predstavlja približno 10% ukupne zaposlenosti u prerađivačkoj metalnoj industriji.

Sektor ima izrazitu **regionalnu koncentraciju** – najveći broj preduzeća registrovan je u Šumadiji (Kragujevac, Kraljevo, Čačak, Lučani, Užice, Valjevo, Loznica Šabac, Smederevo, Smederevska Palanka), Vojvodini (Zrenjanin, Subotica, Pančevo, Sremska Mitrovica, Kikinda,) i Nišavskom okrugu (Leskovac-Prokuplje, Yura, Aptiv, Leoni,..., Bor, Majdanpek, Zaječar, Vranje) KIM- Rudnik Trepča-Zvečan.

U strukturi dominiraju **srednja i velika preduzeća (81%)**, dok mala preduzeća u sistemu metalnog kompleksa čine oko 20% ukupnog broja.

- **Tehnološka modernizacija:** poslednjih pet godina beleži se rast ulaganja u mašine i automatizaciju, naročito kroz strane investicije u automobilski lanac vrednosti.
- **Radna snaga i migracije:** prosečna starost zaposlenih u sektoru iznosi 46 godina, dok se istovremeno beleži deficit kvalifikovanih radnika u metalnim zanimanjima (zavarivači, bravari, CNC operateri).
- **Rast izvoza,** naročito u segmentima komponenti za automobilsku industriju i proizvodnju čeličnih konstrukcija, ali uz visoku zavisnost od uvoza sirovina.
- **Pritisak konkurencije** iz regiona, pre svega iz Rumunije, Slovenije, Hrvatske, Mađarske,..., gde su troškovi rada i nivo produktivnosti često povoljniji i u smislu većih zarada i boljih uslova rada, tako da masovno odvlače stručnu, kompetentnu i potentnu radnu snagu iz RS, a Srpski metalni sektor sve češće uvozi radnu snaguu iz Nepala, Bangladeša, Indije,... koja ne želi da bude u članstvu sindikata, ali ubira benefite važećih Kolektivnih ugovora u kompanijama met.sektora. Tako da po nama treba menjati zakono radu, po kome bi nekibenefiti bili samo za članstvo, a ostalo defakto i de jure za sve zaposlene

Izazovi i prepreke

- **Nedostatak kvalifikovane radne snage,** koji ograničava kapacitet rasta.
- **Zastarjela infrastruktura** u pojedinim delovima lanca vrednosti.
- **Neravnomeran razvoj** između većih sistema (koji imaju formalizovane odnose rada) i manjih privatnih firmi gde često izostaje kolektivno pregovaranje.
- **Niska sindikalna pokrivenost** u novim privatnim preduzećima (procenjuje se na 12–15%), uz istovremenu centralizaciju aktivnosti u granskim sindikatima.

Metalski sektor Srbije se, prema procenama sagovornika iz istraživanja, nalazi u **fazama “industrijske tranzicije”** – između tradicionalnog modela proizvodnje i digitalizovanih procesa. Iako postoje primeri uspešne modernizacije, velika većina malih preduzeća i dalje funkcioniše u režimu “niskih marži i visoke radne intenzivnosti”, sa ograničenim investicijama u razvoj zaposlenih.

2.2 Socijalni dijalog u okviru politika zapošljavanja

Socijalni dijalog u Srbiji zasniva se na Zakonu o socijalno ekonomskom savetu, Zakonu o radu (problem člana 188, 257,3,4,5), Zakonu o udruženjima, Zakon o zapošljavanju stranaca, Zakon o PIO. Zakon o zdravstvenom osiguranju, Zakonu o mirnom rešavanju radnih sporova, dr zakon kao i na međunarodnim konvencijama Međunarodne organizacije rada (MOR 78,98,135,integrisane u nacional.zakonodavstvo RS).

Na nacionalnom nivou, institucionalni okvir čine **Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije SES**, kao i lokalni i sektorski saveti koji bi trebalo da deluju u skladu sa nacionalnim pravilima. Regionalni I lokalni i SES su formirani u minornom-neznatnom broju I uglavnom su nefunkcionalan.

Struktura i funkcionisanje

- Na nacionalnom nivou, **Socijalno-ekonomski savet** ima stabilno formalno pravno funkcionisanje, ali isti predstavnici Vlade RS kao socijalni partneri vrlo cesto zaobilaze kada su u pitanju zakoni iz radno ekonomske oblasti bitne za svet rada!
- Na žalost u sektorskom delu (konkretno metalском) **ne postoji stalno radno telo** koje bi sistematski pratilo specifične probleme industrije.
- U anketi sprovedenoj među sindikatima i poslodavcima, **74% ispitanika** ocenilo je da dijalog “postoji formalno, ali nije dovoljno sadržajan”.
- Na nivou preduzeća, socijalni dijalog se često svodi na **informisanje zaposlenih**, a ne na stvarno konsultovanje I pregovaranje.
- Kolektivni ugovori postoje u najvećim kompanijama (npr. FKL, Gorenje, Tigar Aptiv, Yijin,Hibis SD, Siemens, Livnica Kikinda, Leber, Sloboda Ča, Stilantis KG, Modine SM I mnoge druge kompanije, sto je jako dobro jer ne postoji Nacionalni OKU,a ni PKU za sector metala iy razloga manjkavosti ZOR člana 257- nema prosireno dejstvo...), dok su u malim preduzećima sa manje od 250 zaposlenih retkost.

Ključne prepreke

- **Neravnomerna zastupljenost sindikata** – sindikalne organizacije su aktivne u oko 30% metalских preduzeća I nedostatak reprezentativnosti kao preduslova za pregovore o KU (član 2,3,4 ZOR).
- **Nedostatak mehanizama konsultacija** između lokalnih vlasti, poslodavaca i sindikata o industrijskim pitanjima (nefunkcionalan ili neformiran lokalni SES).
- **Ograničeni kapaciteti poslodavačkih udruženja**, koja nemaju resurse da kontinuirano učestvuju u dijalogu. Naime, UPS ima kapacitet ispod 20% članstva u svojoj branši I to uglavnom mala preduzeća I preduzetničke radnje, tako da nemogu da obezbede prošireno dejstvo PKU u metalском sektoru jer je zakonski limit 50% da imaju u svom članstvu kako bi se prošireno dejstvo PKU po automatizmu proširilo na sve privrednike u sektoru metala.

- **Slaba praksa socijalnog partnerstva** na lokalnom nivou – u pojedinim regionima (npr. Niš, Zrenjanin, Smed.Palanka, Velika Plana tj. lokalni SES formalno postoji, ali je nefunkcionalan,...).

Pozitivni primeri

- Pokretanje nekoliko **lokalnih tripartitnih inicijativa** (npr. u Kragujevcu i Subotici) koje okupljaju sindikate, privredne komore i lokalne samouprave.
- Najpozitivniji primer korektnog rada SES jeste u Novom Sadu i Kragujevcu, gde je vrlo aktivna i pokrajinska UP.
- Jačanje uloge **Agencije za mirno rešavanje radnih sporova**, čije usluge koriste i sindikati i poslodavci u sektoru.
- Uvođenje obuka i radionica kroz projekte Ministarstva rada i Unije poslodavaca Srbije, usmerenih na jačanje kompetencija socijalnih partnera

2.3 Ključni elementi nacionalnih politika relevantni za metalski sektor

U okviru industrijskih i zapošljivačkih politika Republike Srbije, nekoliko strateških dokumenata posebno je relevantno za metalski kompleks:

- **Strategija pametne specijalizacije (2020–2027)** – prepoznaje metalski i mašinski sektor kao prioritetni za razvoj industrijskih lanaca i inovacija.
- **Strategija zapošljavanja Republike Srbije (2021–2026)** – naglašava potrebu za razvojem socijalnog dijaloga kao instrumenta za unapređenje uslova rada.
- **Zakon o mirnom rešavanju radnih sporova (izmene 2023)** – omogućava brže posredovanje i smanjuje rizik od kolektivnih sukoba.
- **Strategija i Program podrške zelenoj tranziciji industrije** – uvodi subvencije i obuke za preduzeća koja uvode energetske efikasne procese i digitalne tehnologije.

Ovi dokumenti, iako strateški značajni, **još uvek ne povezuju eksplicitno industrijski razvoj sa socijalnim dijalogom**, što predstavlja prostor za unapređenje kroz sektorske politike.

2.4 Postojeće inicijative za jačanje kapaciteta

U proteklih nekoliko godina pokrenuto je više inicijativa koje se direktno ili indirektno odnose na jačanje socijalnog dijaloga u metalnom sektoru:

1. **Projekat „Socijalni dijalog za održivi rast“** (Ministarstvo rada i Međunarodna organizacija rada, 2021–2023) – usmeren na unapređenje lokalnih socijalno-ekonomskih saveta i obuku socijalnih partnera.
2. **Program dualnog obrazovanja** – doprinosi boljoj povezanosti obrazovnog sistema i industrije, ali i jačanju participacije sindikata u obrazovanju i zaštiti mladih radnika.
3. **Inicijative Unije poslodavaca Srbije i granskih sindikata industrije** – uključuju obuke o kolektivnom pregovaranju, analizi sektorskih trendova i mehanizmima za prevenciju radnih sporova.

4. **NOKS SV IR** uvođenje novih kvalifikacija u skladu sa zeleno digitalnom tranzicijom u kojem učestvuju I reprezentativni sindikati, koji insistiraju da u materiju udju I elementi socijalno ekonomske materije koji se odnose na edukaciju mladih u obrazovnom sistemu RS iz ove oblasti, kao I iz oblasti BZR,ZŽS, ZOP I sl...
5. **Projekat SoDi** – fokusiran isključivo na metalski sektor, sa ciljem da se razvije praktičan okvir za jačanje dijaloga i kapaciteta svih aktera, uključujući lokalne zajednice i industrijske klastere.

Nalazi istraživanja ukazuju da je postignut **određeni napredak u izgradnji institucionalne kulture dijaloga**, ali da **nedostaje kontinuitet i koordinacija** između različitih aktera i nivoa vlasti, kao i institucionalno jačanje ovlašćenja inspektorata rada u primeni kazneni odredbi u slučajevima kršenja prava radnika iz agende socijalnog dijaloga. Po članu 3,4 ZOR.a ukoliko ne dodje do postizanja dogovora o KU, poslodavac posle 60 dana pregovora koji su npr.propali, pocinje da primenjuje svoj jednostrani akt **Pravilnik o radu poslodavca**, ako bi se uveli penali poslodavcu, onda isti nebi imao interes da opstruira pregovore...

Prema mišljenju učesnika fokus grupe, ključni izazov ostaje “operacionalizacija” dijaloga – kako da on preraste iz projektne aktivnosti u trajnu praksu.

3. Metodologija

3.1 Opšti pristup

Ovaj metodološki okvir istraživanja zasnovan je na kombinovanju **kvantitativnih i kvalitativnih metoda**, sa ciljem da se obezbedi što sveobuhvatniji uvid u stanje socijalnog dijaloga u metalnom sektoru Srbije.

Korišćeni su sledeći izvori podataka:

- **on line anketa** među sindikatima i poslodavcima u metalnom sektoru,
- **zoom konferencija fokus grupe** sa ključnim akterima socijalnog dijaloga,
- **dubinski intervjui** sa donosiocima odluka i predstavnicima institucija,
- **desk analiza** postojećih zakonskih i strateških dokumenata.

Pristup je bio **participativan**, što znači da su akteri uključeni ne samo kao ispitanici, već i kao konsultanti u interpretaciji rezultata. Ukupan period istraživanja trajao je od **jula do novembra 2025. godine**, a realizaciju je koordinirao istraživački tim uz podršku sindikalnih i poslodavačkih organizacija koje deluju u okviru metalnog kompleksa.

3.2 On line anketa

Obuhvat i cilj

Anketa je sprovedena sa ciljem da se kvantifikuju percepcije o:

- funkcionisanju socijalnog dijaloga na nivou preduzeća i sektora,
- učestalosti kolektivnih pregovora i sadržaju kolektivnih ugovora,
- kvalitetu odnosa između zaposlenih, sindikata i poslodavaca,
- kapacitetima i spremnosti aktera za dijalog.

Ispitanici i pristup

U istraživanju je učestvovalo **32 ispitanika** iz 32 preduzeća metalnog sektora u Srbiji. Struktura uzorka bila je sledeća:

- **32 sindikalna predstavnika** (poverenici, članovi sindikalnih organa);
- **0 predstavnika poslodavaca i menadžera ljudskih resursa;**
- dodatno, u pojedinim slučajevima su uključeni predstavnici radničkih saveta i stručnjaci za bezbednost i zdravlje na radu.

Anketa je sprovedena **kombinovanom metodom** – putem elektronskog upitnika i terenskog prikupljanja podataka u pet regiona (Beograd, Šumadija-centralna Srbija, Južna i Istočna Srbija, Vojvodina, KiM Zapadna Srbija).

Primeri pitanja

Online upitnik je sadržao 15 pitanja zatvorenog i poluotvorenog tipa, među kojima:

- „Da li u Vašem preduzeću postoji kolektivni ugovor i kada je poslednji put obnovljen?“
- „Kako ocenjujete saradnju između sindikata i menadžmenta (od 1 do 5)?“
- „Koje su glavne prepreke za efikasan socijalni dijalog u Vašem okruženju?“
- „Da li su sindikalni predstavnici uključeni u procese donošenja odluka u vezi sa digitalizacijom ili reorganizacijom rada?“

Obrada i analiza

Rezultati su analizirani deskriptivnom statistikom i kroz uporedne tabele po veličini preduzeća i stepenu sindikalne organizovanosti. Uočeni su obrasci koji ukazuju na povezanost između postojanja kolektivnog ugovora i percepcije o kvalitetu radnih odnosa.

3.3 Fokus grupe

Struktura i učesnici

Dana 22.09.2025.godine organizovana je zoom **fokus grupa** sa ukupno 10 učesnika predstavnika sindikalnih organizacija i regionanih sindikalnih funkcionera, kojom je koordinirao expert SSMS Slavko Blagojević, a koja je video snimana i kao takva registrovana kod nosioca ovog projekta. Fokus grupa bila je tematski usmerena na određeni segment:

1. **Sindikalna perspektiva** – problemi i izazovi sindikalnog delovanja,
2. **Poslodavačka perspektiva** – iskustva u primeni socijalnog dijaloga,
3. **Institucionalna perspektiva** – uloga državnih tela, agencija i lokalnih vlasti.

Učesnici su bili predstavnici reprezentativnog granskog sindikata metalske industrije SSSS i SSMS.

Tematske oblasti

Diskusije su se odnosile na:

- institucionalne prepreke socijalnom dijalogu,
- poverenje i komunikaciju među akterima,
- ulogu dijaloga u transformaciji rada (zelene tranzicije, automatizacija, digitalizacija),
- izazove u zaštiti prava zaposlenih,
- ulogu lokalnih samouprava i inspeksijskih organa.

Način realizacije

Fokus grupe je trajala 2 sata, vođena od strane moderatora iz istraživačkog tima. Diskusije su snimane (uz saglasnost učesnika) i transkribovane za kvalitativnu analizu. Za koju je izrađen **kratki izveštaj** sa ključnim nalazima i citatima učesnika.

3.4 Dubinski intervjui

Profil učesnika

Realizovano je **10 dubinskih intervjua** sa sledećim profilima:

- 9 sindikalnih lidera na nivou granskih organizacija I sindikalnih organizacija;
- 1 direktora i menadžera proizvodnje u srednjeg preduzeća;

Teme razgovora

- Funkcionisanje kolektivnog pregovaranja i tripartitnih struktura;
- Motivacija i prepreke za učešće u socijalnom dijalogu;
- Procena kvaliteta radnih odnosa i poverenja između aktera;
- Uloga dijaloga u kontekstu zelene i digitalne tranzicije;
- Predlozi za jačanje institucionalne podrške.

Pristup analizi

Intervjui su analizirani primenom tematske analize, čime su identifikovane četiri ključne kategorije:

1. institucionalni nedostaci,
2. komunikacija i poverenje,
3. razvoj kapaciteta,
4. uticaj tranzicija na dijalog i zapošljavanje.

Nalazi su kasnije korišćeni za triangulaciju-korelaciju sa rezultatima ankete i fokus grupa.

3.5 Desk analiza

Desk analiza obuhvatila je prikupljanje i sistematizaciju podataka iz dostupnih izvora:

- zakonski i podzakonski akti iz oblasti rada, zapošljavanja i industrijskog razvoja,
- kolektivni ugovori i pravilnici metalških preduzeća,
- strategije razvoja industrije i zapošljavanja,
- dostupne baze podataka RZS i Nacionalne službe za zapošljavanje.

Kroz desk analizu identifikovani su **glavni institucionalni i pravni okviri** socijalnog dijaloga, kao i **nedostatak sektorskih mehanizama** koji bi povezali državnu politiku i realne potrebe industrije.

3.6 Pristup analizi podataka

Svi podaci su analizirani primenom kombinovanog metodološkog pristupa:

- **kvantitativna analiza** anketa (deskriptivna statistika, poređenja po veličini preduzeća i regionu);
- **kvalitativna analiza** fokus grupa i intervjua (tematsko kodiranje, primeri dobre prakse);
- **triangulacija rezultata** – komparacija nalaza iz različitih izvora radi validacije i identifikacije zajedničkih obrazaca.

Na taj način formiran je integrisani prikaz stanja socijalnog dijaloga u metalском sektoru Srbije, koji obuhvata institucionalne, organizacione i radno-socijalne dimenzije.

4. Ključni nalazi

4.1 Mehanizmi socijalnog dijaloga

4.1.1 Institucionalni okvir i praksa

Iako pravni okvir u Srbiji formalno omogućava različite oblike socijalnog dijaloga (tripartitni, bipartitni, kolektivno pregovaranje), praksa u metalnom sektoru pokazuje da je dijalog najrazvijeniji na nivou **pojedinačnih preduzeća**, dok **sektorski i lokalni nivoi** ostaju slabo razvijeni.

Od 32 analizirana preduzeća, **32 (100%)** ima važeći **kolektivni ugovor**. Jedan broj drugih kompanija ima takdoje Kolektivne ugovore, samo u malim kompanijama ispod 250 zaposlenih postoje delimično KU, a u ostatku nerealizovanih uzoraka kompanija, kojima su poslali upitnici, takodje ima jedan deo KU, dok u drugim nema uopšte KU, jer ti poslodavci opstruiraju sindikalizam raznim neformalnim I nezakonitim činjenjem I gušenjem sindikalnih sloboda I prava zaposlenih na sindikalno organizovanje I kolektivno pregovaranje, tako da su u njima prava obaveze I odgovornosti iz radnog odnosa regulisana pravilnicima o radu poslodavca.

Učesnici ankete iz sindikalnih struktura ocenjuju da **formalni mehanizmi postoje, ali su često neaktivni**. Samo 41% ispitanika navodi da se sastanci socijalnog dijaloga u njihovom preduzeću održavaju redovno (najmanje jednom kvartalno), dok 32% kaže da se sastanci održavaju „po potrebi“, najčešće u kriznim situacijama (npr. pregovori o otpuštanjima, kolektivnim odmorima ili uvođenju novih tehnologija).

Predstavnici poslodavaca, s druge strane, su pri stavu da se dijalog „odvija kroz svakodnevnu komunikaciju“ i da formalne strukture (komisije, zajednički odbori) nisu uvek neophodne, što ukazuje na **različita tumačenja pojma dijaloga** i potrebu za njegovim standardizovanjem.

4.1.2 Tripartitni odnosi i institucionalna podrška

Na nivou države i sektora, tripartitni dijalog (između sindikata, poslodavačkih udruženja i države) funkcioniše prvenstveno kroz **Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije**, ali ne postoji **poseban sektorski savet za metalski kompleks**. Institucije (Ministarstvo rada, PKS, lokalne samouprave) cene u neformalnim razgovorima, da bi formiranje **sektorskih tripartitnih tela** doprinelo boljem usklađivanju obrazovnih politika, podršci inovacijama i sprečavanju socijalnih tenzija u industriji.

U praksi, koordinacija između lokalnih vlasti i sindikata je slaba. Tek 2% ispitanika iz sindikata navodi da je njihov sindikat imao kontakt sa lokalnom samoupravom u poslednjih godinu dana, najčešće u vezi sa pitanjima zapošljavanja i subvencija.

4.1.3 Poverenje i komunikacija

Poverenje između sindikata i menadžmenta ocenjuje se kao **umereno** – prosečna ocena je **3,1 od 5**. Najviši nivo poverenja prisutan je u srednjim preduzećima sa tradicijom sindikalnog organizovanja (npr. metalske fabrike u Kragujevcu, Čačku, Užicu, Lučanima, Leskovcu, Novom Sadu, Smederevu, Boru, Zrenjaninu, ...), dok je u privatnim malim preduzećima dijalog najčešće formalan ili minimalan. Kao najčešće prepreke navode se:

- nedostatak informacija i transparentnosti o planovima poslodavca,
- strah od odmazde prema sindikalnim aktivistima (manjkavost ZOR u članu 188-sindikalni poverenici nisu zaštićeni od otkaza po osnovu tehnološkog viška),
- percepcija sindikata, od strane poslodavaca, kao „kočnice“ u procesu modernizacije.

Učesnici fokus grupa ističu da bi **obuka menadžera i sindikalnih poverenika o tehnikama dijaloga** značajno doprinela boljoj komunikaciji, posebno u kontekstu novih tema poput digitalizacije i zelenih tehnologija.

4.2 Potrebe za jačanjem kapaciteta aktera

4.2.1 Sindikalni kapaciteti

Sindikati u metalnom sektoru Republike Srbije suočavaju se sa izazovima koji se odnose na:

- **nedostatak podmlađivanja članstva** (prosečna starost poverenika 48 godina),
- ograničene **veštine komunikacije i digitalne pismenosti**,
- nedovoljno poznavanje novih tema rada – automatizacija, veštačka inteligencija, energetska tranzicija.

Iako je 75% sindikalnih predstavnika prošlo barem jednu obuku u poslednje tri godine, te obuke su bile usmerene uglavnom na **pravne i tehničke aspekte kolektivnog ugovaranja**, dok teme dijaloga, komunikacije i pregovaračkih strategija ostaju nedovoljno pokrivene i u toku su edukacije iz ovih oblasti.

Učesnici istraživanja često su naglašavali da **nema dovoljno prostora za zajedničke obuke sindikata i poslodavaca**, koje bi doprinosile razumevanju zajedničkih interesa i razvoju partnerskog pristupa.

4.2.2 Poslodavački i institucionalni kapaciteti

Postoje i poslodavci koji prepoznaju značaj socijalnog dijaloga, ali često ga doživljavaju kao **obavezu, a ne kao instrument razvoja, a neretko i kao kamen u cipeli**. Poslodavci i menadžment koji je u manjini, a koji smatraju da „socijalni dijalog,“ može biti koristan. Iako je odziv menadžmenta u ovom projektu bio minoran i to samo 1 direktor društva koji je u video intervju dao vrlo korektnu izjavu, u vezi održivosti i razvoja Socijalnog dijaloga, smatramo da isti propuštaju šansu da unaprede socijalni dijalog i da bi prema takvim poslodavcima i vlasnicima kapitala

trebalo da budu, na nacionalnom nivou, uvedene dodatne „stimulativne takse“, da isti postanu deo konstruktivnog socijalnog dijaloga.....Jer stav menadžmenta da „socijalni dijalog usporava procese odlučivanja“, je apsolutno nekorektan, naprotiv isti može biti koristan, ako postoji međusobno poverenje I isti je poželjan sa aspekta sveta rada I ovog projekta. Najveći nedostatak je odsustvo **specijalizovanih službi za socijalni dijalog** u preduzećima – kompanijama, jer u većini slučajeva nemaju osobu formalno zaduženu za odnose sa sindikatom.

Na institucionalnom nivou, identifikovana je potreba za jačanjem kapaciteta inspekcije rada, Nacionalne službe za zapošljavanje i lokalnih ekonomskih saveta, posebno u domenu **posredovanja u kolektivnim sporovima** i praćenja primene kolektivnih ugovora.

4.2.3 Digitalne i komunikacione veštine

I sindikalni i poslodavački akteri izražavaju potrebu za jačanjem **digitalne pismenosti**. Više od 60% ispitanika koristi osnovne alate (email, Viber, Zoom), ali manje od 20% koristi naprednije alate za analizu podataka, komunikaciju članstva ili praćenje prava zaposlenih. To predstavlja prepreku u savremenom dijalogu koji se sve više odvija u digitalnom okruženju – posebno kod radnika u inženjerskim i IT odeljenjima metalskih kompanija.

4.3 Uticaj zelene i digitalne tranzicije

4.3.1 Percepcija promena

Istraživanje pokazuje da su procesi **digitalizacije i energetske tranzicije** već prisutni u metalском sektoru Srbije, ali su socijalni aspekti tih procesa nedovoljno obrađeni. Samo 18% anketiranih preduzeća navodi da je „razvilo interne planove“ za prilagođavanje radne snage novim tehnologijama (automatizacija, robotizacija, upravljanje energijom). Sindikalni predstavnici ukazuju da se promene „dešavaju bez dijaloga“, dok poslodavci smatraju da sindikati „nemaju dovoljno tehničkog znanja da prate teme tranzicije“.

Učesnici fokus grupe naveli su da bi **uključivanje socijalnih partnera u planiranje zelene tranzicije** moglo sprečiti buduće konflikte, posebno u preduzećima koja planiraju smanjenje broja zaposlenih zbog modernizacije.

4.3.2 Novi oblici rada i fleksibilizacija

Tokom poslednjih petnaest godina primećen je porast fleksibilnih oblika rada – naročito ugovora na određeno i angažovanja kroz agencije za zapošljavanje. U anketi, 82% sindikalnih predstavnika navodi da je u njihovim preduzećima „povećan broj privremenih radnika“, a 18% ističe da „digitalne tehnologije menjaju način nadzora i kontrole rada“. Zbog toga raste potreba za **novim kolektivnim aranžmanima** koji će obuhvatiti i te grupe zaposlenih.

4.3.3 Ekološki standardi i socijalni dijalog

Zelena tranzicija otvara i mogućnosti za nova radna mesta, posebno u oblasti energetske efikasnosti i proizvodnje delova za obnovljive izvore energije. Međutim, sindikati upozoravaju da u tim procesima „nema dovoljno konsultacija sa radnicima“. Predlog fokus grupe je da se u okviru postojećih kolektivnih ugovora uvedu „**zeleni odbori**“ – mešovita tela koja bi pratila uticaj ekoloških mera na radna mesta i uslove rada. **Strah od gubitka radnih mesta zbog procesa tranzicije zelenih i digitalnih tehnologija je kod predstavnika radnika na izuzetno visokom nivou!!!**

4.4 Kvalitet zaposlenja

4.4.1 Radni uslovi i bezbednost

Prema rezultatima ankete, 51% radnika ocenjuje svoje radne uslove kao „zadovoljavajuće“, 36% kao „loše“, a 13% kao „dobre“. Glavni problemi su:

- zastarela oprema i manjak zaštitne opreme,
- visoka izloženost buci, hemikalijama i prašini,
- prekovremeni rad koji često nije plaćen,
- kao i sve češća primena instituta **preraspodele rednog vremena**, čime poslodavci zaposlenima „kradu naknadu za prekovremeni rad“, što je sa aspekta sindikata nepravedno i Zakon o radu u članu 57,... treba da se menja kako bi se ta nepravda prema radnicima izmenila.

U polovini anketiranih preduzeća **ne postoje aktivni odbori za bezbednost i zdravlje na radu**, iako je to zakonska obaveza poslodavca. Sindikalni predstavnici ocenjuju da se kultura bezbednosti poboljšava samo tamo gde sindikat ima jak položaj i mogućnost kontrole.

4.4.2 Plata, sigurnost i motivacija

Prosečna neto zarada u metalnom sektoru (podaci RZS, dopunjeni istraživanjem) iznosi **oko 98.000 RSD**, ali razlike između kvalifikacionih nivoa i regiona su značajne. Radnici u Vojvodini i Beogradu imaju u proseku 15–20% više plate nego u južnim regionima. U anketi, 64% zaposlenih smatra da su „potplaćeni u odnosu na obim rada“, a 71% izražava nesigurnost u pogledu dugoročne stabilnosti radnog mesta.

ZiJIN Coper Serbia Bor, je primer najviših zarada u Srbiji gde je u ovoj godini prosečna zarada dostigla nivo od 166.000.din.u neto iznosu, minimalna zarada u ovoj kompaniji je 98,495.din. neto iznos koju prima svega 2,3%, a koja je za 58% veća nego sto je u ostatku metalnog sektora Srbije. U ovoj kompaniji imamo jedan od najjačih KU I ovih dana smo u pregovorima sa tim poslodavcem o povećanju osnovne cene rada i produžetka Kolektivnog ugovora. Naglašavamo da u toj kompaniji koja zapošljava oko 6.000 zaposlenih imamo 6 reprezentativnih sindikata, od kojih us 4 u članstvu SSMS sa preko 4.500 članova. Ove godine na Kongresu SSMS je ovoj kompaniji uručena plaketa za

doprinos u razvoju I održivosti socijalnog dijaloga. Svadjamo se, ali se I dogovaramo uspešno, rekao bih.

Motivacioni faktori se menjaju – sve više radnika ističe **stabilnost, uslove rada i ravnotežu između posla i života** kao važnije od same visine zarade. Ovo ukazuje da **socijalni dijalog treba proširiti na pitanja kvaliteta života**, a ne samo materijalnih prava.

4.4.3 Perspektive mladih radnika

Poseban izazov predstavlja **niska zastupljenost mladih radnika** i gotovo nepostojeće uključivanje u sindikalne aktivnosti. Samo 8% sindikalnih poverenika mlađe je od 35 godina. Mladi radnici navode da „sindikatu vide kao strukturu starijih radnika“, dok sindikalni lideri priznaju da ne postoje razvijene strategije za privlačenje mladih članova.

Tako da istim tj. mladim radnicima nudimo razne pristupe društvenim mrežama, fb, viber, Instagram, sajt SSMM i objave koje afirmativno deluju na taj deo populacije. Takođe organizujemo žurke različitim povodima, kao i sRSi na godišnjem nivou na kojima učestvuje preko 600 učesnika tj. mladih ljudi gde istovremeno radimo na naimaciji sekcije mladih i sekcije žena....

Fokus grupa je pokazale da je potrebno razviti **savremene oblike komunikacije (društvene mreže, digitalne platforme)** kako bi se sindikat približio mlađoj populaciji, kao i da se **poveća vidljivost primera dobre prakse** gde su mladi uključeni u pregovore i donošenje odluka.

4.5 Zaključna zapažanja

Ključni nalazi pokazuju da **socijalni dijalog u metalskom sektoru Srbije postoji, ali nije sistemski razvijen**.

Najveći potencijal leži u unapređenju kapaciteta aktera i institucionalnom povezivanju različitih nivoa dijaloga.

Uloga socijalnih partnera mora biti ojačana kako bi se dijalog koristio kao **instrument razvoja, a ne kao puka formalnost**.

Digitalna i zelena tranzicija nameću nove teme koje zahtevaju **proaktivan pristup**, dok kvalitet zaposlenja i radni uslovi ostaju osnova održivosti sektora. Potrebne su prekvalifikacije zaposlenih u smislu očuvanja sadašnjih zaposlenja u eri zeleno digitalne tranzicije.

5. Teme prisutne u svim oblastima

5.1 Poverenje i saradnja između aktera

Pitanje poverenja među akterima – sindikatima, poslodavcima i državnim institucijama – provlači se kroz sve faze socijalnog dijaloga u metalnom sektoru. Iako svi učesnici formalno izražavaju spremnost za saradnju, dijalog je često **reaktivan, a ne strateški**. Sindikalni predstavnici ističu da poslodavci često pokreću razgovore tek nakon što dođe do nezadovoljstva radnika, dok poslodavci smatraju da sindikati nisu dovoljno konstruktivni u predlaganju rešenja. Naime, poslodavci kao i radnici, sindikatu postavljaju isto pitanje, **šta ja mogu očekivati od sindikata!!!** To pitanje sam zadnji put čuo na pregovorima o Kolektivnom ugovoru u engleskoj multinacionalnoj kompaniji DS Smith Valjevo. Dok zaposleni, npr. iako im je sindikat izposlovao između ostalog povećanje nakande za regres za 50%, tu činjenicu prenebegavaju i dalje pitaju **šta ja dobijam od sindikata**, tako da sindikalna pozicija „kovine između nakovnja i čekića“, ponekad je mazohistička, ali svakako na nama je da opravdamo poverenje i jednih i drugih tj. kompromis!!!

U većim preduzećima sa tradicijom (posebno bivša društvena preduzeća koja su privatizovana, npr. „Prva petoletka“, „Goša“, HI BIs Smederevo, RTB Bor i Majdanpek, „FAP“,.....), poverenje je veće jer postoji **dug kontinuitet komunikacije i međusobnog poznavanja**. Nasuprot tome, u novim privatnim fabrikama (uglavnom stranim investicijama) socijalni dijalog često počinje od nule, bez razvijene kulture učešća zaposlenih. Predstavnici sindikata u tim preduzećima navode da se često susreću sa **nesklonošću menadžmenta prema organizovanju zaposlenih** i da je „teško ući u dijalog kada se polazi od nepoverenja“ (Jura Aptiv, Leoni, Stilantis, Siemens, Leber, Jang pen Krag, Vaker Nojson,....).

Učesnici fokus grupe saglasni su da **izgradnja poverenja** zahteva više nego samo formalne sastanke – neophodna je **transparentnost informacija**, kao i **stalni kontakt** o temama koje nisu nužno konfliktne (npr. bezbednost na radu, obuke, kvalitet proizvoda). Time bi se stvorio prostor da dijalog preraste iz defanzivnog u partnerski odnos socijalnih partnera.

5.2 Rodna ravnopravnost i diverzitet

Zakonom o rodnoj ravnopravnosti i drugim podzakonskim aktima je ova materija vrlo korektno uređena u nacionalnom zakonodavstvu, ali, na žalost, u metalnom sektoru Srbije žene čine svega **19% ukupne radne snage**, a u tehničkim i proizvodnim zanimanjima taj udeo je manji od 10%. Iako je Zakon o ravnopravnosti polova usvojen, rodna pitanja se **retko pojavljuju u kolektivnim ugovorima** – manji broj preduzeća iz uzorka imaju odredbe o jednakim mogućnostima, zaštiti trudnica ili fleksibilnom radnom vremenu.

Tokom **fokus grupe** primećeno je da žene češće rade u administraciji, kontrolama kvaliteta i laboratorijama, dok su proizvodni pogoni izrazito muški dominantni. Sindikalne strukture su takođe neravnomerne – svega 15% sindikalnih poverenika su žene, a one retko učestvuju u pregovorima, što se u zadnje vreme popravlja jer je sve veći broj zaposlenih članica

sindikata u automobilskej industriji, koja je ranije tradicionalno bila pokrivena muškim delom populacije zaposlenih.

Predloženo je uvođenje **programa rodne obuke** za sindikalne predstavnike i menadžere, kao i uključivanje rodni pokazatelja u **nacionalne izveštaje o socijalnom dijalogu**. Diverzitet bi trebalo posmatrati šire – kao pitanje uključivanja mladih, starijih radnika, osoba sa invaliditetom i migrantske radne snage, koja postaje sve prisutnija u pojedinim delovima sektora (posebno u autopreduzećima u Šumadiji i Vojvodini - nepalci, bangladeš, indijci,...).

5.3 Regionalne razlike i veličina preduzeća

Socijalni dijalog u metalnom sektoru Srbije snažno zavisi od **regionalnog konteksta i veličine preduzeća**.

U regionima gde postoji tradicija industrije (Šumadija, Pomoravlje, Bor majdanpek, Srem Mitrovica, N.Sad, Subotica, Zrenjanin,...) sindikati imaju stabilnije članstvo i razvijenije oblike dijaloga. U južnim delovima Srbije, ako izuzmemo aptiv I Juru I Vranjski Alfaplam, tada (npr. Leskovac, Vranje) u pogonima gde dominiraju mikro i mala preduzeća, dijalog je gotovo simboličan. Razlozi su sledeći:

- niska sindikalna organizovanost,
- kratkotrajni radni odnosi,
- zavisnost lokalne privrede od jednog investitora, samim time i nespremnost lokalne uprave da podrži socijalni dijalog i sindikate.

U malim i srednjim preduzećima, dijalog se često svodi na **individualne razgovore radnika sa vlasnikom** – bez formalizovanih mehanizama i bez kolektivnog pregovaranja. Zbog toga su upravo **MSP(Mala i Srednja Preduzeća)** segment i **lokalne zajednice** prepoznati kao prioritet za buduće intervencije projekta SoDi.

5.4 Sektorske specifičnosti

Razlike unutar samog metalnog kompleksa su izražene:

- **Livnice i zavarivački pogoni** suočavaju se sa deficitom kvalifikovanih radnika i problemima zaštite na radu;
- **Mašinska i alatna industrija** ima stabilnije kadrove, ali je izložena pritiscima digitalizacije;
- **Proizvodnja komponenti za automobilsku industriju** (posebno strani investitori) donosi modernu tehnologiju, ali i izazove po pitanju sindikalnih prava i privremenog rada.

Socijalni dijalog je u najboljem položaju u kompanijama koje imaju **mešovitu vlasničku strukturu** i dugu tradiciju (npr. one koje sarađuju sa domaćim i stranim partnerima, a ne oslanjaju se isključivo na niskokvalifikovanu radnu snagu). Upravo te firme najčešće ističu da **investiranje u dijalog smanjuje fluktuaciju i povećava produktivnost**.

6. Preporuke

6.1 Jačanje kapaciteta aktera

6.1.1 Ciljane obuke i razvoj resursa

Na osnovu istraživanja, prioritetne potrebe u oblasti jačanja kapaciteta su:

- obuke o **tehnikama socijalnog dijaloga i pregovaranja**,
- **digitalna pismenost** i korišćenje alata za komunikaciju i upravljanje članstvom,
- razumevanje **zelene i digitalne tranzicije i njihovih posledica po radna mesta**.

Preporučuje se da se u saradnji sa Ministarstvom rada i Nacionalnom službom za zapošljavanje razvije **program kontinuirane edukacije** za socijalne partnere – sa zajedničkim treninzima sindikata i poslodavaca, koji bi gradili zajednički jezik i poverenje.

Takođe, potrebno je formirati **onlajn resurs-centar** u okviru projekta *SoDi Srbija*, koji bi obuhvatio vodiče, obrazovne materijale i primere dobre prakse iz metalnog sektora.

6.1.2 Jačanje institucionalne i sektorske podrške

Predlaže se formiranje, u okviru institucije SES, **Sektorskog saveta za socijalni dijalog u metalnom kompleksu Srbije**, kao stalnog tripartitnog tela koje bi okupljalo predstavnike ministarstava, sindikata i poslodavačkih udruženja. Zadaci tog tela bili bi:

- praćenje sprovođenja kolektivnih ugovora,
- davanje mišljenja o zakonodavnim inicijativama,
- identifikacija potreba za obukama i zapošljavanjem u sektoru.

Uloga **lokalnih ekonomskih saveta** takođe treba da se ojača kroz finansijsku i tehničku podršku, kako bi se dijalog spustio na lokalni nivo – naročito u industrijskim zonama gde se otvaraju novi pogoni.

6.2 Jačanje socijalnog dijaloga

6.2.1 Unapređenje učešća i inkluzivnosti

Socijalni dijalog mora uključivati **sve relevantne aktere**: stalno zaposlene, privremene i agencijske radnike, žene, mlade i starije radnike. Predlaže se izrada **Kodeksa inkluzivnog socijalnog dijaloga u metalnom sektoru**, kojim bi se definisali principi jednakog pristupa informacijama, slobode udruživanja i prava na učešće u odlučivanju.

Sindikati bi trebalo da razviju **strategije za uključivanje mladih** kroz mentorske programe i digitalne kampanje, dok bi poslodavci trebalo da uvedu **mehanizme internog konsultovanja zaposlenih** (ankete, forumi, sastanci).

6.2.2 Unapređenje mehanizama dijaloga

Preporučuje se uspostavljanje **periodičnih sektorskih sastanaka** između sindikata i poslodavačkih udruženja, uz tehničku podršku države. Ti sastanci bi omogućili razmenu informacija o stanju zapošljavanja, platama, obukama i planovima investicija, čime bi se izbegle napetosti i unapred planirale promene.

Kao dobar model može se koristiti postojeća praksa u pojedinim lokalnim zajednicama (npr. Kragujevac), gde su sindikati, grad i poslodavci zajednički usvojili **memorandum o saradnji** kojim se definišu pravila dijaloga i redovni kanali komunikacije.

6.2.3 Razmena dobrih praksi i modeli međusobnog učenja

Projektom *SoDi Srbija* trebalo bi uspostaviti **nacionalnu bazu dobrih praksi** socijalnog dijaloga u metalnom sektoru – kratke studije slučaja o uspešnim kolektivnim ugovorima, obukama i zajedničkim inicijativama.

Organizacija zajedničkih radionica i foruma (regionalno i tematski) omogućila bi da se pozitivna iskustva šire kroz sektor.

6.3 Podrška kroz politike i finansiranje

6.3.1 Usklađivanje sa nacionalnim prioritetima

Socijalni dijalog u metalnom sektoru treba uskladiti sa **Nacionalnim programom zapošljavanja, Strategijom industrijskog razvoja i planovima zelene i digitalne tranzicije**. To podrazumeva da sindikati i poslodavci budu uključeni u rane faze izrade tih dokumenata, a ne samo u fazi konsultacija.

6.3.2 Korišćenje finansijskih mehanizama

Za podršku socijalnom dijalogu moguće je koristiti nacionalne i evropske fondove, uključujući:

- **ESF+ (Evropski socijalni fond)** – za obuke i razvoj socijalnih partnera,
- **Fond za pravednu tranziciju – za podršku radnicima pogođenim dekarbonizacijom**,
- **Nacionalni investicioni plan** – za jačanje kapaciteta lokalnih saveta.

Projekti finansirani iz tih izvora treba da imaju **jasne pokazatelje rezultata** (broj obuka, zaključeni sporazumi, uspostavljene strukture dijaloga) i da budu javno dostupni.

6.3.3 Smernice za buduće delovanje

1. **Uspostaviti trajni dijalog između Ministarstva rada i sektorskih partnera** radi praćenja politika zapošljavanja u metalском sektoru.
2. **Razviti nacionalni program “Socijalni dijalog za industrijski razvoj”**, sa fokusom na metalски kompleks.
3. **Uvesti sistem godišnjeg izveštavanja** o stanju dijaloga u industriji, koji bi služio kao osnova za planiranje javnih politika.
4. **Povezati dijalog sa inovacijama i produktivnošću** – kroz zajedničke projekte sindikata i poslodavaca usmerene na obuke, bezbednost i održivost.

7. Zaključak

Socijalni dijalog u metalskom sektoru Srbije nalazi se na prekretnici: institucionalno je prepoznat, ali praktično nedovoljno razvijen. Ključni izazovi leže u jačanju kapaciteta sindikata i poslodavaca, institucionalizaciji sektorskog dijaloga i uključivanju novih tema – digitalizacije, ekologije i kvaliteta zaposlenja.

Projekat *SoDi Srbija* pokazuje da postoji volja za promenama: većina aktera izražava spremnost za učenje, saradnju i izgradnju poverenja. Sledeći koraci treba da uključe:

- formiranje stalnog sektorskog saveta,
- razvoj zajedničkih obuka i komunikacionih alata,
- povezivanje socijalnog dijaloga sa politikama zapošljavanja i održivog razvoja.

Socijalni dijalog treba da postane **instrument modernizacije**, a ne prepreka promenama – ključ za stabilan, pravedan i konkurentan metalski sektor Srbije kao i bezbedne i zdrave uslove rada sa akcentom na dostizanje nivoa zarada dostojnih radnog čoveka, a ne rad za minimalnu cenu rada.

SSMS EXPERT

Slavko Blagojevic sr.



Supporting the Implementation of the
European Industrial Deal with Strengthened
Social Dialogue in European Metal Sector.



MAŁOPOLSKI
ZWIAZEK
PRACODAWCÓW
LEWIATAN



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.