

SEC-CEE

Poboljšanje razumijevanja uloge sektorskog kolektivnog pregovaranja u vremenu višestrukih kriza u zemljama Centralne i Istočne Evrope

Studije u Mađarskoj, Crnoj Gori, Rumuniji, Srbiji, Slovačkoj i Sloveniji, kao i poređenje situacije u ovih šest zemalja

Elaborat de și pe baza rapoartelor experților din cele șase țări:
Bence Havas, István Horváth – cercetător principal, Sára Hungler
Zoltán Petrovics, Réka Rácz

Facultatea de Drept, Universitatea Eötvös Loránd
Departamentul de Dreptul Muncii și Drept Social
& Dr. Péter Vakhal, statistician
Benedek Szablics, colaborator profesional și traducător

ROMÂNIA: Dr. Alina Pop și Dr. Ionuț Anghel
SERBIA: Prof. dr Bojan Urdarević – Facultatea de Drept, Universitatea din Kragujevac
MONTENEGRO: Mirza Muleskovic
SLOVENIA: Dr. Valentina Franca

Budimpešta, 2025.



Co-funded by
the European Union

Finansirano od strane Evropske unije. Stavovi i mišljenja iznijeti u ovoj publikaciji pripadaju isključivo autorima i ne odražavaju nužno stavove Evropske komisije. Evropska unija niti Evropska komisija ne mogu se smatrati odgovornima za njihov sadržaj.

SECCEE – 101126461

IZVJEŠTAJ O ZEMLJI – CRNA GORA

Crna Gora, najmanja zemlja u ovom uporednom istraživanju, predstavlja poseban slučaj za razmatranje dinamike socijalnog dijaloga i kolektivnog pregovaranja u tranzicionom socio-ekonomskom kontekstu. Od sticanja nezavisnosti 2006. godine, zemlja sprovodi demokratske i ekonomske reforme s ciljem usklađivanja svojih institucija i praksi sa standardima Evropske unije.

Ova studija pruža sveobuhvatan pregled pravnog i institucionalnog okvira Crne Gore, zajedno s ocjenom najnovijih ekonomskih trendova koji oblikuju socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje. Takođe istražuje uloge i perspektive ključnih aktera, oslanjajući se na podatke iz anketa dopunjene intervjuima sa poslodavcima i predstavnicima sindikata. Kombinovanjem različitih metodoloških pristupa, Izvještaj nastoji da istakne i postignuti napredak i trajne izazove koji i dalje utiču na industrijske odnose u Crnoj Gori danas.

I. PRAVNO UREĐENJE SEKTORSKOG SOCIJALNOG DIJALOGA I KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA U CRNOJ GORI

1. Pravni okvir socijalnog dijaloga i aktuelna situacija u vezi sa opštim i granskim kolektivnim ugovorima

U Crnoj Gori se socijalni dijalog smatra ključnim mehanizmom za izražavanje stavova, potreba i zahtjeva i poslodavaca i zaposlenih u odnosu na državne politike. Na nacionalnom nivou, Socijalni savjet Crne Gore osnovan je 2008. godine, nakon usvajanja Zakona o Socijalnom savjetu (2007). Savjet je uspostavljen s ciljem jačanja socijalnog dijaloga kao instrumenta za unapređenje ekonomskog i socijalnog položaja radnika i poslodavaca, poboljšanje životnih i radnih uslova, promociju kulture dijaloga i podsticanje mirnog rješavanja individualnih i kolektivnih radnih sporova. On se takođe bavi pitanjima koja proizlaze iz međunarodnih standarda rada i drugih obaveza u vezi sa odnosima poslodavac-zaposleni.

Izmjene Zakona, usvojene 2011. i 2013. godine, promijenile su status članova Savjeta tako da više nijesu smatrani javnim funkcionerima. Ovim izmjenama smanjen je i broj predstavnika Vlade, sindikata i poslodavaca na osam po interesnoj grupi, čime je obezbijeđena uravnoteženija, ali pojednostavljena zastupljenost.

Mandat Socijalnog savjeta je širok. On razmatra i usvaja stavove o pitanjima kao što su:

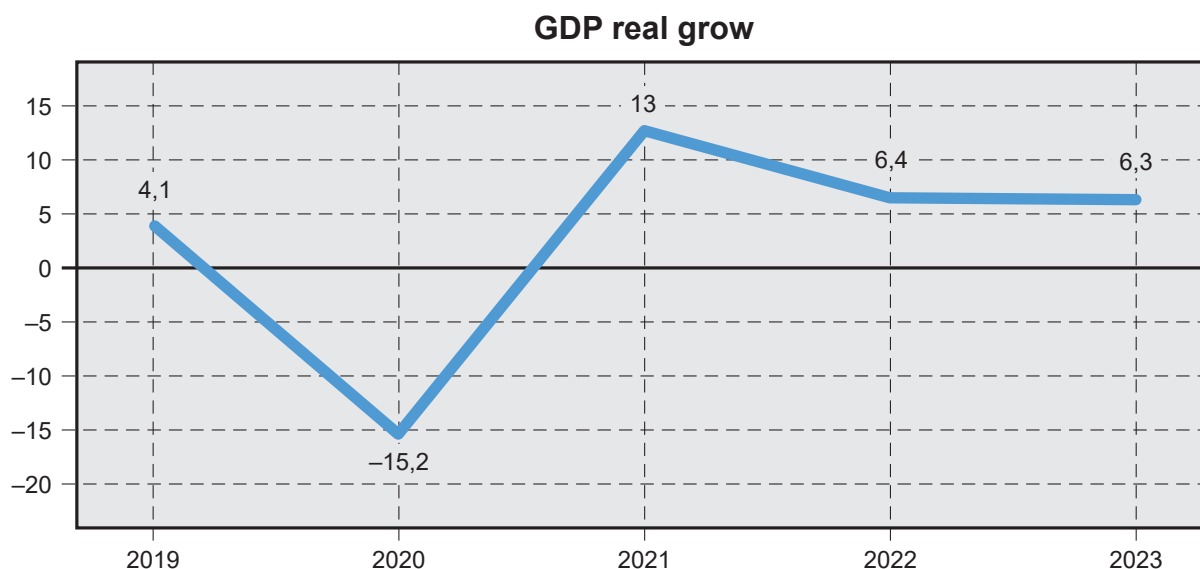
- razvoj i unapređenje kolektivnog pregovaranja na nacionalnom i sektorskom nivou;
- uticaj ekonomske politike na socijalni razvoj i stabilnost zaposlenosti;
- politike zarada i cijena, konkurencija i produktivnost;
- bezbjednost i zdravlje na radu;
- zaštita životne sredine;
- obrazovanje i stručno osposobljavanje;
- zdravstvena zaštita i socijalno osiguranje;
- demografski trendovi;
- obaveze u vezi sa Međunarodnom organizacijom rada (MOR);
- i druga pitanja od značaja za sprovođenje i unapređenje ekonomske i socijalne politike.
- Predstavnički socijalni partneri u Crnoj Gori obuhvataju Uniju poslodavaca Crne Gore na strani poslodavaca, kao i dva reprezentativna sindikata: Savez sindikata Crne Gore (SSCG) i Uniju slobodnih sindikata Crne Gore (USSCG).
- Kada je riječ o nivoima kolektivnih ugovora, u skladu sa članom 182. Zakona o radu, kolektivni ugovori u Crnoj Gori mogu se zaključivati na tri različita nivoa: opšti kolektivni ugovor, granski (ili sektorski) kolektivni ugovor i kolektivni ugovor na nivou poslodavca.
- **Opšti kolektivni ugovor** zaključuje se na nacionalnom nivou i obavezujući je za sve poslodavce i zaposlene u zemlji. On se pregovara i potpisuje zajednički između reprezentativnih sindikalnih organizacija, reprezentativne poslodavačke organizacije – Unije poslodavaca Crne Gore i Vlade.



- **Granski kolektivni ugovor** odnosi se na određeni sektor ili privrednu granu i obavezuje sve poslodavce i zaposlene koji posluju u okviru te grane. Njegovo zaključenje zavisi od vlasničke strukture relevantnog sektora. U privatnom sektoru, takve ugovore zaključuju reprezentativna poslodavačka organizacija – Unija poslodavaca i reprezentativni sindikati. U preduzećima koja su u državnom vlasništvu ili gdje država ima većinsko vlasništvo, u procesu učestvuju poslodavci, sindikati i Vlada. Kada je riječ o javnim ustanovama, organizacijama socijalnog osiguranja, državnim organima i opštinama, granski ugovor zaključuje se između reprezentativnih sindikata i nadležnog osnivača.
- **Kolektivni ugovor na nivou poslodavca** pregovara se između konkretnog poslodavca i reprezentativnog sindikata i obavezuje isključivo na nivou te kompanije. U preduzećima, ustanovama ili drugim javnim službama koje je osnovala država ili lokalna samouprava, ugovor dodatno moraju potpisati direktor ustanove i nadležni organ upravljanja, pored reprezentativnog sindikata/odnosno sindikata.

2. Ekonomsko okruženje i trendovi na tržištu rada (2020–2024)

Kao mala i visoko otvorena ekonomija, Crna Gora je bila snažno pogođena šokovima izazvanim pandemijom COVID-19. Imajući u vidu strukturu crnogorske privrede, koja se u velikoj mjeri oslanja na sektor usluga, posebno turizam i ugostiteljstvo, posljedice krize bile su naročito teške. U 2020. godini Crna Gora je zabilježila najdublju kontrakciju BDP-a u svojoj novijoj historiji, pri čemu je stopa rasta pala na -15,3%. Ovaj pad bio je prvenstveno rezultat strogih mjera Vlade, zasnovanih na preporukama Svjetske zdravstvene organizacije (SZO), kojima su uvedena široka ograničenja turističkih aktivnosti, što je praktično zaustavilo glavni izvor prihoda zemlje.



Grafikon 1: Stopa rasta BDP-a u Crnoj Gori

Izvor: MONSTAT, www.monstat.org

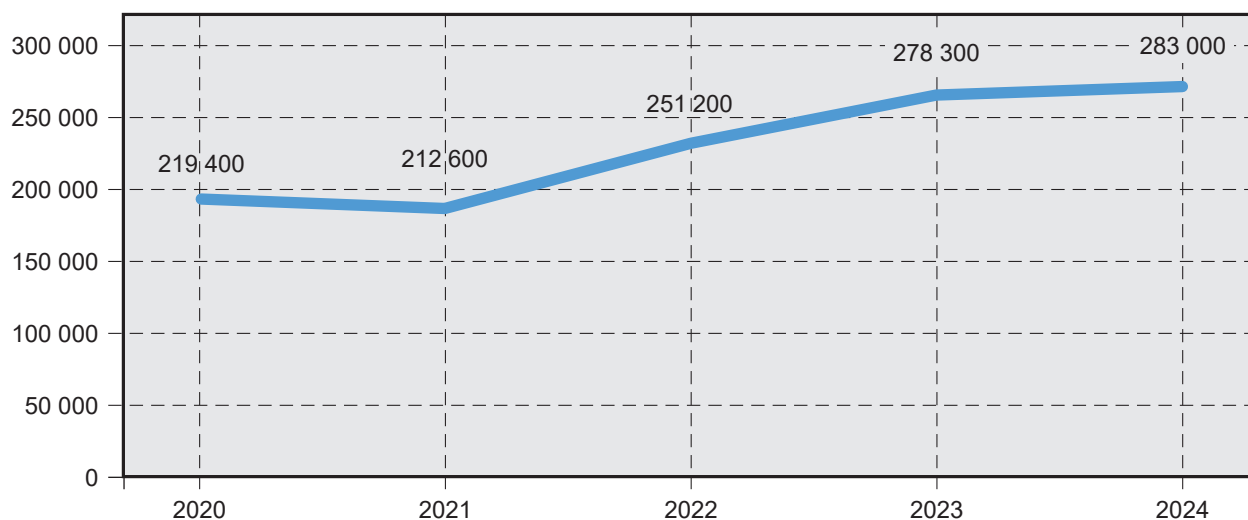
Nakon snažnog pada u 2020. godini, crnogorska ekonomija se oporavila naglo, što je u početku bilo pokrenuto obnovom turizma, ali i rastom u drugim sektorima. Početak rata u Ukrajini dodatno je uticao na ove dinamike, budući da je Crna Gora primila značajan priliv izbjeglica i doseljenika. Procjenjuje se da od 2022. godine u zemlji boravi i radi više od 100.000 stranaca, što je značajno doprinijelo ponudi radne snage i domaćoj potrošnji.

U 2022. godini Vlada je sprovela i veliku reformu zarada, povećavši zakonski utvrđenu minimalnu platu. U kombinaciji sa prisustvom stranih rezidenata i rastućim investicijama – posebno u građevinskom sektoru – ova politika je podstakla domaću potražnju i doprinijela snažnom ekonomskom rastu.

Međutim, najnoviji podaci ukazuju na usporavanje rasta. Projekcije rasta BDP-a za 2024. godinu iznose 3,8%, što odražava usporavanje u odnosu na neposredni postpandemijski oporavak. Prema Fiskalnoj strategiji Crne Gore 2025–2027, očekuje se da će ekonomija porasti za 4,8% u 2025. godini, prije nego što se stabilizuje na 3,1% u 2026. i 3,2% u 2027. godini.

Kretanja na tržištu rada prate sličnu putanju. Nakon naglog pada zaposlenosti u 2021. godini usljed pandemije, broj zaposlenih se povećao kako se ekonomija počela oporavljati. Ovaj trend dodatno je osnažen metodološkim promjenama u statistici zaposlenosti, koje su takođe doprinijele evidentiranom rastu nivoa zaposlenosti.

Number of employees



Grafikon 2: Broj zaposlenih

Izvor: MONSTAT, www.monstat.org

Prema projekcijama Vlade, očekuje se da će se broj zaposlenih u Crnoj Gori povećavati na godišnjem nivou između 2025. i 2027. godine – za 2,6% u 2025. godini, nakon čega slijede godišnji rastovi od po 1,7% u narednim godinama. Trendovi na tržištu rada takođe ukazuju na postepeni rast zarada od 2022. godine, što dodatno signalizira oporavak od krize izazvane pandemijom COVID-19. Istovremeno, rat u Ukrajini i s njim povezani događaji imali su neočekivano pozitivne efekte na crnogorsku ekonomiju, prvenstveno kroz povećanu potrošnju i učešće stranih rezidenata na tržištu rada.

Ipak, strukturni izazovi ostaju značajni. Više od 22.000 kompanija trenutno posluje sa blokiranim računima, dok međusobna dugovanja preduzeća premašuju 1,2 milijarde eura, što je dvostruko više u odnosu na nivo zabilježen 2019. godine. Trajni nedostatak kvalifikovane radne snage, u kombinaciji sa nastavkom odliva mozгова, takođe ugrožava dugoročnu konkurentnost. Iako se crnogorska ekonomija očigledno oporavila od šoka iz 2020. godine, potrebne su dublje reforme kako bi se otklonile sistemske slabosti poslovnog okruženja – što predstavlja ključni preduslov za efektivan socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje.

Izveštaj Evropske komisije za 2024. godinu o Crnoj Gori naglašava ove zabrinutosti, ističući da dinamičan razvoj i domaćih i stranih kompanija sputava siva ekonomija, neefikasnost i kašnjenja u radu javne administracije, kao i pretjerana složenost pravnog okvira. Takođe se ukazuje na veliko administrativno opterećenje u vezi sa parafiskalnim nametima, nedovoljni kvalitet elektronskih usluga, nedostatak transparentnosti u donošenju odluka, proizvoljno tumačenje i sprovođenje zakona od strane javnih organa, te ograničen pristup finansijama za mala i srednja preduzeća.

II. REZIME INTERVJUA SA KOMPANIJAMA I SINDIKATIMA

Kako bi se dopunili i provjerili nalazi iz online ankete, Unija poslodavaca Crne Gore sprovela je seriju detaljnih intervjua sa poslodavcima iz različitih sektora. Radi obezbjeđivanja uravnotežene perspektive, uključeni su i predstavnici granskih sindikata. Intervjui su bili strukturirani tako da omoguće detaljna razmatranja nekoliko ključnih tema, uključujući zakonodavni okvir, proces kolektivnog pregovaranja, kao i širi uticaj spoljašnjih šokova poput pandemije COVID-19 i rata u Ukrajini.

Intervjue je sproveo iskusni facilitator i oni su se odvijali prema jedinstvenom skupu unaprijed pripremljenih pitanja, što je omogućilo uporedivost odgovora među učesnicima. Ono što slijedi predstavlja sintezu stavova poslodavaca i predstavnika sindikata, s naglaskom na zajedničke ocjene, ali i tačke razilaženja.

1. Pokretački i ograničavajući faktori za gransko kolektivno pregovaranje

Pitanje je glasilo: *Koji su pokretački i ograničavajući faktori za gransko kolektivno pregovaranje?*

Intervjui sa crnogorskim poslodavcima i predstavnicima sindikata pokazali su da je efektivna saradnja između socijalnih partnera najvažniji preduslov za jačanje granskih kolektivnih pregovora. Sagovornici su više puta naglasili da konstruktivna i transparentna saradnja ne vodi samo ka djelotvornijem socijalnom dijalogu, već i ka uravnoteženijim i održivijim procesima donošenja odluka.

Istovremeno, učesnici su ukazali na generalno nizak nivo znanja, kako kod poslodavaca, tako i kod zaposlenih, što predstavlja značajnu prepreku. Ovo nerazumijevanje mehanizama i značaja socijalnog dijaloga usporava proces pregovaranja i slabi njegove ishode. Iz tog razloga, mnogi su naglasili da podizanje svijesti i promocija uloge granskih kolektivnih pregovora treba da budu ključna odgovornost ne samo socijalnih partnera, već i Vlade.

Profesionalizacija procesa pregovaranja takođe je viđena kao od suštinske važnosti. Učesnici su tvrdili da su za vođenje pregovora potrebni adekvatno obučeni profesionalci koji mogu unijeti ekspertizu i obezbijediti da se diskusije vode na strukturisan i efikasan način. Uz bolje pripremljene pregovarače, proces bi mogao da dovede do kvalitetnijih rezultata i izbjegne česte nesporazume među stranama. Nekoliko učesnika je dodalo da je sindikalna zastupljenost u nekim slučajevima preduslov da bi pregovori uopšte mogli da se održe.

Sagovornici su takođe istakli važnost upravljanja vremenom i efikasne koordinacije. Pregovori koji traju predugo obično daju slabije rezultate, posebno u dinamičnom ekonomskom okruženju, te su i poslodavci i sindikati naglasili potrebu poštovanja jasnih vremenskih okvira. Pored toga, razlike u očekivanjima i nedovoljno razumijevanje ekonomskih realnosti – kako nacionalnih, tako i globalnih – identifikovani su kao faktori koji komplikuju pregovore. Neki zahtjevi i dalje se formulišu oslanjajući se na prošle ekonomske modele koji više nijesu u skladu sa otvorenom i liberalizovanom crnogorskom ekonomijom.

Na kraju, učesnici su ukazali na slabu saradnju između državnih institucija kao na ozbiljnu prepreku. U pojedinim slučajevima, dogovori koje su postigle radne grupe socijalnih partnera kasnije su odbijeni od strane vlasti, čime je urušavan kredibilitet procesa i frustrirani akteri. Šire gledano, nedostatak povjerenja između poslodavaca i sindikata, slabe sindikalne strukture i pritisci recesivnih perioda – kada poslodavci daju prioritet smanjenju troškova – viđeni su kao značajni faktori koji slabe kolektivno pregovaranje, za razliku od perioda ekonomskog rasta, kada su obje strane otvorenije za dijalog.

III. REZIME ANKETA

1. Pregled crnogorskog uzorka

Crnogorska baza podataka uporedne studije zemalja Centralne i Istočne Evrope sadrži odgovore 38 kompanija. Iako je ovo najmanji skup podataka među šest zemalja uključenih u istraživanje – što dijelom odražava relativno mali broj stanovnika Crne Gore – više od tri četvrtine odgovora (76,3%) bilo je validno, što omogućava smislenu analizu.

Većina odgovora dolazi od malih i srednjih preduzeća, pri čemu jedino sektor usluga pruža input od poslodavaca sa više od 50 zaposlenih. Osim sektora usluga, uzorak uključuje i firme iz proizvodnje i građevinarstva, čime se obezbjeđuje pokrivenost glavnih crnogorskih sektora, uprkos relativno ograničenom broju opažanja. Ova širina pruža važne uvide, posebno u položaj malih preduzeća, koja su često nedovoljno zastupljena u uporednim uzorcima iz drugih zemalja.

Važno je napomenuti, međutim, da su ova manja preduzeća takođe najmanje vjerovatna da imaju aktivne, institucionalizovane sisteme zastupanja zaposlenih. Ovaj podatak treba imati u vidu prilikom tumačenja tematskih nalaza, jer ograničena prisutnost formalnih struktura socijalnog dijaloga u takvim kompanijama neizbježno oblikuje date odgovore.

2. Prisustvo sindikata i radničkih savjeta

Rezultati ankete ukazuju da je organizacija sindikata u Crnoj Gori relativno ograničena. Jasna većina ispitanika (86%) prijavila je da u njihovoj kompaniji ne postoji sindikat. Među 14% firmi u kojima sindikat postoji, velika preduzeća sa više od 250 zaposlenih su značajno preovlađujuća, čineći tri četvrtine tih slučajeva. Ovaj nalaz potvrđuje raniju hipotezu da crnogorski uzorak dominiraju neorganizovana radna mjesta, dok takođe odražava širi regionalni obrazac u kojem je sindikalna aktivnost primarno koncentrisana u većim organizacijama.

Suprotno tome, organizacija radničkih savjeta pokazuje neočekivani obrazac. Iako bi se moglo pretpostaviti da će veličina kompanije i prisustvo sindikata pozitivno korelirati sa postojanjem radničkih savjeta, podaci to ne potvrđuju. Radnički savjeti prijavljeni su samo u preduzećima sa 10–49 zaposlenih, i to u samo 20% slučajeva. Ni najmanja ni veća preduzeća u uzorku nijesu prijavila postojanje radničkog savjeta. Ovo sugeriše da radnički savjeti ostaju marginalan oblik zastupanja zaposlenih u Crnoj Gori i igraju zanemarivu ulogu u oblikovanju industrijskih odnosa u zemlji.

3. Kolektivni ugovori na nivou kompanija i sektora

Rezultati ankete pokazuju da je zastupljenost kolektivnih ugovora na nivou kompanija u Crnoj Gori relativno ograničena. Samo 21% ispitanih kompanija prijavilo je postojanje takvog ugovora, što je značajno niže od regionalnog prosjeka od 34%. Među tim ugovorima, polovina se koncentrisala u najvećoj kategoriji kompanija, dok se 33% nalazi u preduzećima sa 10–49 zaposlenih, a 17% u mikropreduzećima sa manje od 10 zaposlenih. Ova raspodjela potvrđuje konzistentnu vezu između veličine kompanije i vjerovatnoće institucionalizovanog kolektivnog pregovaranja, dok takođe potvrđuje da formalizovani industrijski odnosi ostaju koncentrisani u većim organizacijama.

Veza između prisustva sindikata i postojanja kolektivnih ugovora dodatno se pojašnjava kroz analizu križnih tabela. Zapanjujućih 79% ispitanika prijavilo je odsustvo i sindikata i kolektivnih ugovora, ističući opštu slabu institucionalizaciju industrijskih odnosa na nivou preduzeća. Samo 11% preduzeća prijavilo je i prisustvo sindikata i kolektivni ugovor na nivou kompanije. Zanimljivo je da je 7% kompanija navelo postojanje kolektivnog ugovora na nivou kompanije uprkos odsustvu sindikata, što na prvi pogled izgleda u suprotnosti sa crnogorskim Zakonom o radu, gdje zaključenje takvih ugovora formalno zahtijeva zastupnički sindikat.

Na sektorskom nivou situacija izgleda nešto dinamičnije. Iako je još uvijek ograničenog obima, 37% ispitanika prijavilo je postojanje sektorskog kolektivnog ugovora u svojoj oblasti djelovanja. Ovaj podatak ne samo da premašuje zastupljenost kolektivnih ugovora na nivou kompanija (21%), već je i iznad prosjeka za cijeli uzorak Centralne i Istočne Evrope (27%). Crnogorski primjer stoga sugeriše da gransko kolektivno pregovaranje ima relativno veću vitalnost, posebno jer proširuje ugovornu pokrivenost na manja preduzeća gdje sindikalna aktivnost i pregovaranje na nivou kompanije uglavnom ne postoje.

4. Percepcija socijalnog dijaloga

Kao i u drugim zemljama Centralne i Istočne Evrope, stanje socijalnog dijaloga u Crnoj Gori može se procijeniti analizom percepcije javne politike konsultacija i stavova poslodavaca prema faktorima koji oblikuju praksu dijaloga. Rezultati ankete otkrivaju obrazac skepticizma i selektivnog povjerenja.

Većina ispitanika (58,6%) izrazila je negativno mišljenje o posvećenosti Vlade jačanju sektorskog dijaloga, bez jasnog potvrđivanja snažne političke podrške. Ovaj skepticizam bio je posebno izražen kod manjih preduzeća, dok su veće kompanije pokazale podijeljene stavove. Suprotno tome, u svim kategorijama kompanija, postojalo je relativno snažno povjerenje u efikasno uključivanje predstavnika poslodavaca u socijalni dijalog, pri čemu se skoro 70% ispitanika složilo ili u potpunosti složilo sa ovom tvrdnjom. Slično tome, većina ispitanika iskazala je povjerenje u autonomni i nezavisan karakter dijaloga, iako je značajna manjina (27,6%) izrazila sumnje u tom pogledu.

Percepcija lobiranja pokazuje zanimljiv kontrast. Značajan dio ispitanika (62,7%) donekle ili u potpunosti se složio sa efikasnošću lobiranja koju sprovode organizacije poslodavaca. Međutim, kada je riječ o lobiranju pojedinačnih poslodavaca, većina se nije slagala. Najveća preduzeća – koja su najviše sposobna za direktno lobiranje – bila su izuzetak, pri čemu je 67% izrazilo povjerenje u takve strategije, dok su manja i srednja preduzeća pokazala polarizovane stavove. Ukupna slika sugeriše da socijalni dijalog uživa značajan stepen legitimiteta među crnogorskim poslodavcima, te da se kolektivna akcija kroz organizacije poslodavaca smatra kredibilnijom i efikasnijom od fragmentiranih, individualnih napora lobiranja.

Kada je riječ o širim kontekstualnim faktorima koji oblikuju socijalni dijalog, ispitanici su najviše isticali ekonomske brige. Inflacija, rast troškova života i opšti ekonomski usporavanje percipirani su kao najodlučujući uticaji. Poslodavci su takođe ukazali na pritiske na tržištu rada – nestašicu radne snage, rastuće zahtjeve za platama i transformativni uticaj digitalizacije – kao ključne faktore. Pored ovih ekonomskih aspekata, dvije spoljašnje krize ocijenjene su kao posebno značajne: pandemija COVID-19 (72,4% ispitanika označilo kao veoma važnu) i rat u Ukrajini (51,7%). Suprotno tome, pitanja poput energetske krize, sajber bezbjednosti, migracija, prirodnih katastrofa i prava na isključenje s posla izazvala su mješovite odgovore, bez jasnog konsenzusa.

Ukupno gledano, crnogorski poslodavci prioritet daju tradicionalnim ekonomskim i tržišnim pitanjima u ocjeni socijalnog dijaloga, uz istovremeno priznanje disruptivnog efekta nedavnih globalnih kriza. Ovi nalazi potvrđuju da

će budućnost sektorskog dijaloga ostati snažno uslovljena domaćom ekonomskom stabilnošću i širim geopolitičkim razvojem.

5. Stavovi prema sektorskim temama

Povratne informacije o mogućim temama za sektorski socijalni dijalog pružaju važne uvide u prioritete poslodavaca u Crnoj Gori. Među pitanjima koja su pokrenuta, **prestanak radnog odnosa i organizacija radnog vremena** izdvajaju se kao najvidljivije i najviše podržane teme, pri čemu je **82,8% ispitanika** ukazalo na njihov značaj. Odmah iza njih slijede **dodatne beneficije uz platu i zaštita zdravlja i bezbjednosti na radu**, koje su dobile **75,9% podrške**. Zajedno, ovi prioriteti naglašavaju trajnu važnost onoga što se može nazvati „klasičnim“ temama industrijskih odnosa, što odražava svijest poslodavaca o potrebi da tradicionalna pitanja radnog prava ostanu u središtu sektorskih pregovora.

I druge teme su dobile značajnu podršku. **Stručno osposobljavanje, pripravnništvo i uvođenje sektorskih minimalnih zarada** svaka su označene kao relevantne od strane **72,4% ispitanika**. To može ukazivati na to da crnogorske kompanije, od kojih mnoge pripadaju sektoru malih i srednjih preduzeća, sve više prepoznaju važnost razvoja radne snage i pokazuju otvorenost prema sektorskoj regulaciji minimalnih zarada kao načinu stabilizacije radnih odnosa. Zanimljiv podatak je da se **88,5% poslodavaca** složilo da se plate utvrđene kolektivnim ugovorima uglavnom usklađuju sa potrebama radnika, iako je manji dio, **53,8%**, izrazio uvjerenje da se razvijaju inovativni mehanizmi za rješavanje problema rasta troškova života.

Nasuprot tome, nekoliko savremenijih tema u evropskom diskursu o zapošljavanju naišlo je na ograničenu podršku. Pitanja poput **zlostavljanja na radu, aktivnog starenja i zapošljavanja stranih radnika** dobila su manje od 50% saglasnosti. Slično tome, **ekološka i socijalna održivost** smatrane su prioritetima od strane samo **41,4% ispitanika**, što ukazuje na njihov marginalni status u trenutnim praksama kolektivnog pregovaranja. Najnegativniji odgovor zabilježen je u vezi sa **rodnim jazom u zaradama**, gdje je **58,6% poslodavaca** izričito izrazilo neslaganje sa idejom da socijalni partneri treba aktivno da se bave tim pitanjem. To je bila jedina tema u istraživanju koja je izazvala većinsko neslaganje.

Ukratko, poslodavci u Crnoj Gori i dalje posmatraju socijalni dijalog prvenstveno kao instrument za rješavanje tradicionalnih pitanja zapošljavanja, kao što su **radno vrijeme, zarade i bezbjednost na radu**. Relativno zanemarivanje ili odbacivanje novijih tema — od **održivosti i demografskih promjena do rodne ravnopravnosti** — može se objasniti ograničenim iskustvom s takvim regulativama ili inicijativama na nivou preduzeća, ali i širim skepticizmom prema proširivanju socijalnog dijaloga na oblasti koje se percipiraju kao politički ili kulturno manje hitne. Ipak, važno je ovaj nalaz posmatrati u kontekstu: iako crnogorski uzorak pokazuje jasnu sklonost tradicionalnim pitanjima, **nezainteresovanost za novije teme** izražena je u Crnoj Gori nego u širem regionalnom poređenju.

6. Alternativni načini utvrđivanja minimalne zarade

Poslodavci u Crnoj Gori pokazali su značajno interesovanje za mogućnost utvrđivanja minimalnih zarada putem **kolektivnih ugovora**, bilo na **nacionalnom ili sektorskom nivou**. Prema rezultatima istraživanja, **48,3% ispitanika** se u potpunosti, a dodatnih **13,8% djelimično** složilo da bi minimalne zarade trebalo uključiti u sektorske kolektivne ugovore. To ukazuje na izraženu **otvorenost prema mehanizmima određivanja zarada izvan postojećeg nacionalnog okvira**.

Još snažnija podrška zabilježena je za **sektorske kolektivne ugovore uopšte**, ne samo u pogledu određivanja zarada. Ukupno **75,9% ispitanika** se barem djelimično složilo da takvi ugovori donose **konkretnu korist za njihove privredne grane**. Važno je istaći da je **regulisanje minimalne zarade na sektorskom nivou** takođe shvaćeno kao **potencijalni podsticaj za institucionalno uključivanje**: **79,3% poslodavaca** je izjavilo da bi uvođenje takvih ugovora **motivisalo njihovo članstvo u udruženjima poslodavaca** unutar sektora.

Ipak, kada su upitani o alternativama, poslodavci nisu smatrali da su sektorski ugovori **jedino** niti nužno **najefikasnije rješenje**. Minimalne zarade koje se pregovaraju na **nacionalnom nivou** i dalje uživaju nešto veću podršku, pri čemu se **69% ispitanika** u potpunosti ili djelimično složilo sa principom određivanja zarada kroz **kolektivno pregovaranje na nacionalnom nivou**.

Sveukupno, nalazi pokazuju da su poslodavci u Crnoj Gori **uglavnom naklonjeni uključivanju regulisanja minimalne zarade u okviru kolektivnog pregovaranja**, bilo da se ono odvija na sektorskom ili nacionalnom nivou. Osim toga, snažno povjerenje u sektorsko pregovaranje kao proces ukazuje da poslodavci u njemu vide **vrjednost ne samo u određivanju zarada**, već i u **širim institucionalnim koristima** koje sektorski ugovori mogu donijeti radnim odnosima u Crnoj Gori.

7. Klimatske promjene i ESG angažman

Crnogorske kompanije pokazuju **izraženo podijeljena mišljenja** o klimatskim promjenama i njihovoj **relevantnosti za socijalni dijalog**. Rezultati istraživanja ukazuju na **značajne sektorske razlike**. Sektor usluga pokazao je **najveću osjetljivost** na pitanja vezana za klimu, pri čemu je **42,9% ispitanika** priznalo njen značaj, dok je **proizvodni sektor** uglavnom odbacio važnost te teme — **66,7% ispitanika se u potpunosti nije složilo** da su klimatske promjene relevantno pitanje.

Sličan obrazac polarizacije zabilježen je i u odgovorima koji se odnose na to da li **kolektivni ugovori odražavaju promjene cijena energije** ili da li **klimatske promjene utiču na socijalni dijalog**. U oba slučaja, većina ispitanika odbacila je takvu mogućnost, čime je dodatno potvrđena izražena **podjela između sektora usluga i proizvodnje**. Ove razlike mogu se objasniti **različitim percepcijama „zelenih“ mjera**, naročito u pogledu **očekivanih troškova i rizika industrijske tranzicije**.

Sveukupno, samo **13,4% ispitanika se složilo** da će **globalno zagrijavanje uticati na poslodavce u narednoj deceniji**, što ukazuje na **široko rasprostrijen skepticizam i opštu distanciranost** od klimatskih politika u svim sektorima.

Ovaj skepticizam je **manje izražen** kada je riječ o ESG (ekološkim, socijalnim i upravljačkim) aktivnostima. Većina ispitanika (**55,5%**) se **donekle ili u potpunosti složila** da **predstavnicima zaposlenih treba da budu uključeni u diskusije o ESG pitanjima**. Ipak, **jasna sektorska podjela** i dalje postoji: dok se **66,7% ispitanika iz proizvodnog sektora snažno nije složilo** sa tom idejom, **47,6% ispitanika iz sektora usluga ju je u potpunosti podržalo** — što još jednom naglašava **različite pristupe crnogorskih industrija** kada je riječ o **dijalogu o održivosti**.

IV. Zaključci i preporuke

Rezultati istraživanja prikazuju **sistem radnih odnosa u Crnoj Gori** koji u velikoj mjeri odgovara osnovnim karakteristikama zemalja **centralne i istočne Evrope**. **Sindikalna zastupljenost** je niska i gotovo u potpunosti koncentrisana u većim preduzećima, dok **radnička vijeća** praktično ne postoje. **Sektor malih i srednjih preduzeća (MSP)**, koji uglavnom posluje bez sindikalnog predstavljanja na lokalnom nivou, ostaje dominantan u crnogorskoj ekonomiji. Ipak, za razliku od pojedinih susjednih zemalja, **povjerenje u proces socijalnog dijaloga** u Crnoj Gori je nešto veće, što je omogućilo zaključivanje kolektivnih ugovora na **nacionalnom i sektorskom nivou** u prethodnim godinama.

Poslodavci u Crnoj Gori uglavnom očekuju da socijalni dijalog obuhvata **tradicionalna pitanja radnog prava i ekonomije**, uključujući **zarade, prestanak radnog odnosa, regulisanje radnog vremena i zaštitu zdravlja i bezbjednosti na radu**. Većina ispitanika izrazila je podršku **regulisanju minimalne zarade kroz kolektivne ugovore**, bilo na nacionalnom ili sektorskom nivou. Nasuprot tome, **savremenije teme** — kao što su **rodni jaz u platama, zlostavljanje na radnom mjestu, klimatske promjene i ekološka održivost** — i dalje zauzimaju **marginalno mjesto** u okviru socijalnog dijaloga. Skepticizam prema pitanjima zaštite životne sredine i održivosti posebno je izražen, uz mali stepen saglasnosti i angažovanja među poslodavcima.

Nalazi ukazuju da, za razliku od pojedinih drugih zemalja regiona, Crna Gora ima **institucionalne osnove** koje omogućavaju **pregovore na nacionalnom i sektorskom nivou**. To sugerise da sektorski dijalog u Crnoj Gori ima potencijal da posluži kao **mehanizam za indirektno uključivanje MSP sektora** — koji često nema sindikalno predstavljanje na nivou preduzeća — u šire **konsultativne i pregovaračke procese**. U budućnosti bi, međutim, **tematski okvir socijalnog dijaloga** trebalo **proširiti**, naročito u pravcu **rješavanja strukturnih nejednakosti** (poput rodnog jaza u zaradama) i **uključivanja izazova klimatskih promjena i održivosti**. To bi zahtijevalo razvoj **fleksibilnih i čvrstih pregovaračkih okvira** koji mogu obuhvatiti nove prioritete.

Crna Gora predstavlja **ilustrativan primjer** kako se nacionalni i sektorski socijalni dijalog mogu razvijati i u ekonomiji kojom dominiraju mala i srednja preduzeća. Kao **zemlja Zapadnog Balkana** koja teži **pristupanju Evropskoj uniji**, Crna Gora sve više usklađuje svoje politike sa evropskim okvirima, poput **Evropskog stuba socijalnih prava i Direktive EU o minimalnim zaradama**, koja predviđa cilj od **80% pokrivenosti kolektivnim pregovaranjem**. U tom kontekstu, **jačanje mehanizama nacionalnog i sektorskog socijalnog dijaloga** predstavlja ključni instrument institucionalnog i socioekonomskog napretka, uz istovremeno priznanje osnovne uloge **lokalnih struktura** u kojima su poslodavci i sindikati aktivno uključeni.

Nalazi istraživanja i intervju pokazuju da **glavni izazovi** za unapređenje kolektivnog pregovaranja i socijalnog dijaloga u Crnoj Gori **nisu prvenstveno strukturalne ili ekonomske prirode**, već proizlaze iz **same dinamike pregovaračkog procesa**. Ispitanici su dosljedno naglašavali potrebu za **jačanjem kapaciteta, pripremljenosti i**

stručnosti socijalnih partnera, naročito na sektorskom nivou. To ukazuje na potrebu za **razvijanjem institucionalnog znanja, boljim pristupom sektorskim ekonomskim i tržišnim podacima**, kao i **unapređenjem vještina pregovaranja i koordinacije** među svim učesnicima.

Postojeći **zakonski okvir** se generalno doživljava kao **podsticajan, a ne restriktivan** za kolektivno pregovaranje. To sugeriše da se reformski napori ne bi trebali usmjeravati na **deregulaciju**, već na **proširivanje obima pitanja** koja se mogu rješavati kroz sektorske ugovore. Takva promjena bi omogućila **detaljniji i sektorski prilagođen pristup**, uz očuvanje **zaštitnih garancija**. Pandemija COVID-19 jasno je pokazala da **sektorski šokovi**, posebno u industrijama poput turizma, zahtijevaju **prilagođena i fleksibilna rješenja**. Teme koje su ispitanici i učesnici intervjua najčešće naglašavali — poput **organizacije radnog vremena i zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu** — predstavljaju oblasti u kojima **sektorski ugovori mogu imati posebno snažan efekat**.

Zaključno, **budući razvoj socijalnog dijaloga u Crnoj Gori** zavisi od **produbljivanja struktura** na nacionalnom, sektorskom i preduzetničkom nivou; **osnaživanja socijalnih partnera** analitičkim i pregovaračkim alatima; i **jačanja fleksibilnosti sektorskih ugovora** kako bi se obuhvatila i **tradicionalna radna pitanja i savremeni socioekonomski izazovi**. Konsolidacijom ovih napora, Crna Gora bi ne samo unaprijedila **uključenost i otpornost svog sistema industrijskih odnosa**, već bi se i **uskladila sa ciljevima EU** u pogledu pokrivenosti kolektivnim pregovaranjem i razvoja socijalnog dijaloga.