

Urednice
Nina Pološki Vokić
Alka Obadić



Zbornik radova
okrugloga stola

Uloga sindikata u suvremenome društvu

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
23. studenoga 2012. godine



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



Zbornik radova okrugloga stola
„Uloga sindikata u suvremenome društvu“

Impresum

Urednice

Nina Pološki Vokić, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet – Zagreb

Alka Obadić, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet – Zagreb

Recenzenti radova

Ana Aleksić, dr. sc., Ekonomski fakultet – Zagreb

Tomislav Hernaus, doc. dr. sc., Ekonomski fakultet – Zagreb

Ivana Marić, dr. sc., Ekonomski fakultet – Zagreb

Ivana Načinović Braje, dr. sc., Ekonomski fakultet – Zagreb

Alka Obadić, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet – Zagreb

Nina Pološki Vokić, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet – Zagreb

Izdavač

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Likovno oblikovanje i prijelom

Nina Pološki Vokić

Za izdavača

prof. dr. sc. Tonći Lazibat, dekan

Naslovnica

Studio Fotak, Varaždin

Tisak

Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb

© Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2013.

Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožavati, fotokopirati ni na bilo koji način reproducirati bez izdavačeva pismenog dopuštenja.

ISBN-13 978-953-6025-69-5

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu
pod brojem 828713.

Zbornik radova sastavni je dio projekta pod nazivom „Holistička analiza uloge sindikata u
suvremenom društvu“ financiranog od strane Fonda za razvoj Sveučilišta u Zagrebu u
2012. godini.

Zbornik radova okrugloga stola
„Uloga sindikata u suvremenome društvu“

održanog 23. studenog 2012. godine
na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, Hrvatska

Urednice
Nina Pološki Vokić
Alka Obadić



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



Zagreb, 2013.

Sadržaj

Riječ urednica	1
Program rada okrugloga stola	5
Popis sudionika okrugloga stola	9

Radovi

Neproductivna ravnoteža moći: zašto nema kompromisa „socijalnih partnera“ u Hrvatskoj i zašto je malo vjerojatno da će ga uskoro biti (doc. dr. sc. Dragan Bagić).....	15
Održivost hipoteze o menadžerskoj supstituciji sindikata proaktivnim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima (prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić)	37
Mogućnosti revitalizacije sindikalnih organizacija u sklopu europskoga socijalnoga dijaloga (mr. sc. Mario Švigir)	59
Percepcije studentske populacije u Hrvatskoj o ulozi i korisnosti sindikata (mr. sc. Maja Vidović i Milka Rimac, univ. bacc. oec.).....	75
Utjecaj pojedinih institucija tržišta rada na sindikaliziranost društva (prof. dr. sc. Alka Obadić)	99
Implementacija pravne stečevine Europske unije i utjecaj na hrvatsko zakonodavstvo i praksu u području sudjelovanja radnika (prof. dr. sc. Hana Horak i dr. sc. Kosjenka Dumančić)	121
Uloga individualnoga i kolektivnoga pregovaranja pri utvrđivanju dizajna posla zaposlenika (doc. dr. sc. Tomislav Hernaus i dr. sc. Ivana Marić)	141

Problematika radnoga vremena i tjednoga odmora u trgovini
(doc. dr. sc. Blaženka Knežević)155



Riječ urednica

Ovaj Zbornik radova rezultat je znanstvene znatiželje za poprilično zanemareno područje ekonomije odnosno poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Sindikate nije popularno izučavati niti na makroekonomskoj razini odnosno razini njihovog utjecaja na makroekonomske varijable niti na mikroekonomskoj razini odnosno razini njihove uloge u kreiranju radnih odnosa u suvremenim organizacijama. Dio razloga za to je vjerojatno predrasuda prisutna u društvu kako su sindikati odnosno sindikalni čelnici u Hrvatskoj oni „stari“ sindikati iz socijalističkih vremena i po razmišljanju i djelovanju. Dio razloga zasigurno je i sve manja prisutnost i utjecaj sindikata u razvijenim, ali i tranzicijskim i nerazvijenim zemljama svijeta, kao posljedica različitih trendova u društvu i organizacijama kao što su deindustrijalizacija i tercijarizacija, menadžerska oporba i individualizacija kao vrijednost u društvu.

No, promjena paradigme menadžmenta u smjeru veće zainteresiranosti za potrebe i probleme zaposlenika te globalna ekonomska kriza i recesija, realni su poticaji za ponovno promišljanje uloge i značaja sindikata u suvremenom društvu. Upravo su navedeni trendovi i nas potaknuli na prijavu sveučilišnog projekta „Holistička analiza uloge sindikata u suvremenom društvu“ kojeg je dio i Okrugli stol „Uloga sindikata u suvremenom društvu“ organiziran na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 23. studenog 2012. godine.

Na Okruglom stolu okupili su se ugledni stručnjaci – znanstvenici, sindikalisti, praktičari i studenti zainteresirani za problematiku suvremenih sindikata. Ovaj Zbornik obuhvaća jedan dio promišljanja koje su sudionici Okrugloga stola razmijenili – izložene radove u cijelosti.

Zbornik započinje radom doc. dr. sc. Dragana Bagića pod naslovom „**Neproductivna ravnoteža moći: zašto nema kompromisa „socijalnih partnera“ u Hrvatskoj i zašto je malo vjerojatno da će ga uskoro biti**“ koji nudi objašnjenje izostanka kompromisnog rješavanja spornih pitanja među „socijalnim partnerima“. U radu se za sve tri strane prepoznaju organizacijska i strukturna svojstva koja sudionike tripartitnog dijaloga čine nesposobnima za preuzimanje rizika ulaska u kompromisne aranžmane.

Drugi rad u Zborniku je istraživanje prof. dr. sc. Nine Pološki Vokić pod nazivom „**Održivost hipoteze o menadžerskoj supstituciji sindikata**“

proaktivnim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima“. U radu se testira hipoteza o supstituciji sindikata proaktivnim praksama upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP). Istraživanje koje je provedeno na uzorku od 41 hrvatske organizacije s više od 500 zaposlenika pokazalo je kako je veća razina usmjerenosti na zaposlenike prisutna u organizacijama u kojima djeluje ULJP odnosno da su u organizacijama u kojima za zaposlenike brine isključivo sindikat prisutni lošiji pokazatelji upravljanja ljudima. U konačnici u radu ipak nije prihvaćena postavljena hipoteza o ULJP-u kao uspješnoj zamjeni za sindikate jer su statistički značajne razlike u praksama ULJP-a prisutne samo u četvrtini slučajeva.

Rad pod nazivom „**Mogućnosti revitalizacije sindikalnih organizacija u sklopu europskoga socijalnoga dijaloga**“ autora mr. sc. Maria Švigira bavi se rezultatima empirijskoga istraživanja te u širem teorijskom kontekstu sagledava mogućnosti razvoja revitalizacijskih strategija sektorskih sindikalnih organizacija u novim članicama te zemljama kandidatkinjama za ulazak u Europsku uniju (EU). Sukladno Hymanovoj paradigmi transformacije sindikalnih organizacija, identificirano je da postoje osnove za konkretniji razvoj novih oblika solidarnosti s drugim društvenim akterima, nacionalno, u sklopu EU, ali i globalno, što bi omogućilo premošćivanje postojećih dihotomija u funkcijama sindikalnih organizacija i pružilo smjer i okvire za njihov daljnji potencijalni razvoj.

Mr. sc. Maja Vidović i univ. bacc. oec. Milka Rimac u radu „**Percepcije studentske populacije u Hrvatskoj o ulozi i korisnosti sindikata**“ istražuju i analiziraju percepcije studenata o sindikatima, s obzirom da njihove percepcije danas određuju njihovo članstvo i uključenost u rad sindikata sutra. Rezultati istraživanja, provedenog na 620 studenata završnih godina studija na 13 različitih fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, pokazali su da je veliki broj studenata (njih 42,14%) siguran da će se učlaniti u sindikat po zaposlenju, a više od pola ispitanika, ukoliko bi postali članovi sindikata, namjeravaju u njegovom radu aktivno sudjelovati, što ukazuje na izuzetno proaktivan pristup sindikatima ove generacije.

U radu „**Utjecaj pojedinih institucija tržišta rada na sindikaliziranost društva**“ prof. dr. sc. Alka Obadić istražuje činjenica da pojedine institucije tržišta rada značajno utječu na kretanje sindikalnoga članstva posljednjih godina. Na temelju analiziranih podataka zaključuje se kako u većini zemalja sindikalna gustoća opada sa strogošću zakonske zaštite zaposlenja. Uvođenje liberalnijega sustava naknada za nezaposlene kao i njihova duljega vremenskoga trajanja smanjuje poticaje za pridruživanje sindikatima, što se događa i u slučaju proširenja ishoda kolektivnih sporazuma. U konačnici

autorica zaključuje kako su sindikati i odgovarajuće institucije tržišta rada (kao što je stroga zakonska zaštita zaposlenja, indeksacija plaća i zakonska minimalna plaća) supstituti, na način da stroga pravila i regulacije istiskuju sindikate.

U radu „**Implementacija pravne stečevine Europske unije i utjecaj na hrvatsko zakonodavstvo i praksu u području sudjelovanja radnika**“ autorica prof. dr. sc. Hane Horak i dr. sc. Kosjenke Dumančić, daju odgovor na moguće odnose sa sindikatom u slučaju kada se govori o supranacionalnim oblicima društava, s obzirom da se odredbe Zakona o radu koje se odnose na sindikate bez razlike primjenjuju kako na nacionalna tako i na supranacionalna društva. Ističu kako bi upravo sindikati i njihovi predstavnici u trgovačkim društvima u situacijama kada se govori o prekograničnim promjenama vezanima za trgovačka društva trebali imati ključnu ulogu.

Doc. dr. sc. Tomislav Hernaus i dr. sc. Ivana Marić u radu „**Uloga individualnoga i kolektivnoga pregovaranja pri utvrđivanju dizajna posla zaposlenika**“ detaljno objašnjavaju odnos i ulogu individualnoga i kolektivnoga pregovaranja u procesu utvrđivanja dizajna posla zaposlenika te prikazuju njihove glavne odrednice, prednosti i nedostatke te područja pregovaranja, a naglašena je i njihova komplementarna priroda. Ističu kako je početkom 21. stoljeća suvremeno poslovno okruženje i tržišni uvjeti poslovanja te slabljenje utjecaja sindikata potaknulo širu primjenu individualnoga pregovaranja.

U posljednjem radu u Zborniku pod nazivom „**Problematika radnoga vremena i tjednoga odmora u trgovini**“ autorica doc. dr. sc. Blaženka Knežević ukazuje na to da i povijesno postoji razlog zbog kojega trgovina na malo i nedjeljom i blagdanom mora biti na usluzi potrošačima. U radu se analizira trenutno stanje i promjene koje se događaju u ovome području, ne samo u Hrvatskoj, već i u ostalim europskim državama. Zaključuje se kako su potrošači, kao utjecajno-interesna skupina, pokazali prevrtljiv stav. S jedne strane, potpisujući peticiju protiv rada nedjeljom podržali su stavove sindikata i kršćanskih vjerskih zajednica, no, s druge strane, nedjeljom pune trgovačke centre obavljajući kupovinu raznih proizvoda i koristeći razne usluge.

Vjerujemo kako su autori radova svojim promišljanjima o prednostima, nedostacima, prilikama i prijetnjama za sindikate doprinijeli određivanju uloge koju bi sindikati u svijetu, a posebno u Hrvatskoj, trebali imati u budućnosti. Također, ovim putem zahvaljujemo svim sudionicima

Okrugloga stola, prvenstveno panelistima – docentu dr. sc. Draganu Bagiću s Filozofskog fakulteta u Zagrebu, docentu dr. sc. Viktoru Gotovcu s Pravnog fakulteta u Zagrebu, pomoćniku Ministra Ministarstva rada i mirovinskoga sustava Marku Krištofu, izvršnoj tajnici Saveza samostalnih sindikata Hrvatske Ani Milićević Pezelj, dr. sc. Danijelu Nestiću s Ekonomskog instituta u Zagrebu, predsjednici Sindikata tekstila, obuće, kože, gume Hrvatska dr. sc. Svjetlani Šokčević te glavnom tajniku Sindikata prometa i veza Hrvatske mr. sc. Mariu Švigiru – ali i svima koji su se uključili u rasprave, na onome što smo svi zajedno naučili.

Alka Obadić i Nina Pološki Vokić

Zagreb, siječanj 2013.



Program rada okrugloga stola

09.00 – 09.15 Službeno otvaranje okrugloga stola

- **Pozdravna riječ domaćina**
prof. dr. sc. Jurica Pavičić
prodekan Ekonomskog fakulteta u Zagrebu za znanstveno-istraživački rad i administraciju
- **Pozdravna riječ Organizacijskog odbora**
prof. dr. sc. Alka Obadić

09.15 – 10.30 Panel rasprava „Uloga sindikata u suvremenom društvu“

- **Sudionici**
dr. sc. Dragan Bagić
docent, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

dr. sc. Viktor Gotovac
docent, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Marko Krištof
pomoćnik Ministra, Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava

Ana Milićević Pezelj
izvršna tajnica za organizaciju, obrazovanje i kampanje, SSSH

dr. sc. Danijel Nestić
znanstveni savjetnik, Ekonomski institut u Zagrebu

dr. sc. Svjetlana Šokčević
predsjednica, Sindikat tekstila, obuće, kože, gume Hrvatske

mr. sc. Mario Švigir
glavni tajnik, Sindikat prometa i veza Hrvatske
- **Moderator**
prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

10.30 – 10.45 Stanka za kavu

10.45 – 11.15 Predstavljanje knjige „Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu“

■ **Sudionici**

prof. dr. sc. Pere Sikavica

recenzent

dr. sc. Tomislav Gelo

u ime EFZG kao izdavača knjige

prof. dr. sc. Alka Obadić

prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

urednice knjige

11.15 – 11.30 Pauza

11.30 – 12.45 Plenarna izlaganja radova

■ **Izlaganja**

Neproductivna ravnoteža moći: zašto nema kompromisa „socijalnih partnera“ u Hrvatskoj i zašto je malo vjerojatno da će ga uskoro biti
doc. dr. sc. Dragan Bagić

Održivost hipoteze o menadžerskoj supstituciji sindikata proaktivnim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima

prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Neke teze o reprezentativnosti sindikata kao odrednici odnosa u koje sindikati ulaze

doc. dr. sc. Viktor Gotovac

Mogućnosti revitalizacije sindikalnih organizacija u sklopu europskoga socijalnoga dijaloga – tematsko repozicioniranje sektorskih sindikata iz novih članica te zemalja kandidatkinja za članstvo u EU

mr. sc. Mario Švigir

Percepcije studentske populacije u Hrvatskoj o ulozi i korisnosti sindikata
mr. sc. Maja Vidović i Milka Rimac, univ. bacc. oec.

■ **Moderator**

prof. dr. sc. Alka Obadić

12.45 – 13.00 Pauza

13.00 – 14.00 Izlaganja radova

■ **Izlaganja**

Utjecaj pojedinih institucija tržišta rada na sindikaliziranost društva
prof. dr. sc. Alka Obadić

Implementacija pravne stečevine Europske unije i utjecaj na hrvatsko
zakonodavstvo i praksu u području sudjelovanja radnika
prof. dr. sc. Hana Horak i dr. sc. Kosjenka Dumančić

Uloga individualnoga i kolektivnoga pregovaranja pri utvrđivanju dizajna
posla zaposlenika
doc. dr. sc. Tomislav Hernaus i dr. sc. Ivana Marić

Problematika radnoga vremena i tjednoga odmora u trgovini
doc. dr. sc. Blaženka Knežević

■ **Moderator**

doc. dr. sc. Tomislav Hernaus

14.00 – 15.00 Ručak



Sudionici okrugloga stola

Aleksić Ana, dr. sc.

viša asistentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
aaleksic@efzg.hr

Bagić Dragan, doc. dr. sc.

docent, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Ivana Lučića 3, 10 000 Zagreb
dbagic@ffzg.hr

Barić Vinko, prof. dr. sc.

redoviti profesor, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
vbaric@efzg.hr

Bošnjak Mirko

predsjednik, Sindikat studentskih centara
Savska cesta 25, 10 000 Zagreb

Butković Hrvoje

znanstveni suradnik, Institut za međunarodne odnose
Ulica Ljudevita Farkaša Vukotinovića 2, 10 000 Zagreb
butkovic@irmo.hr

Ćipin Ivan, dr. sc.

viši asistent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
icipin@efzg.hr

Dumančić Kosjenka, dr. sc.

viša asistentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
kdumancic@efzg.hr

Ferdebar Domagoj

povjerenik za regiju Zagreb, Sindikat graditeljstva Hrvatske
Krešimirov trg 2, 10 000 Zagreb
domagoj.ferdebar@sgh.hr

Franičević Vojmir, prof. dr. sc.

redoviti profesor, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
vfrancevic@efzg.hr

Gotovac Viktor, doc. dr. sc.

docent, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Trg maršala Tita 14, 10 000 Zagreb

vgotovac@gmail.com

Grgić Andrea, dipl. iur.

asistent, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Trg Maršala Tita 3, 10 000 Zagreb

Gulin Sušić Lilija

direktor sektora ljudskih potencijala, INA d.d.

Av. V. Holjevca 10, 10 000 Zagreb

Lilija.GulinSusic@ina.hr

Hernaus Tomislav, doc. dr. sc.

docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb

thernaus@efzg.hr

Jurjević Ivana

studentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

jurjevic.ivana@gmail.com

Kasunić Željko

zkasunic@gmail.com

Klindžić Maja, univ. spec. oec.

asistentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb

mklindzic@efzg.hr

Knežević Blaženka, doc. dr. sc.

docentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb

bknezevic@efzg.hr

Kolić Josip

student, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

kolic.josip@gmail.com

Kovačević Zoran, prof. dr. sc.

redoviti profesor, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb

zoran.kovacevic@efzg.hr

Krištof Marko

pomoćnik Ministra, Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava

Ulica grada Vukovara 78, 10 000 Zagreb

Lisičak Stjepan

predsjednik, Sindikat prometa i veza
Fabkovičeva 1/1, 10 000 Zagreb

Majić Ela

studentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
ela.majic@hotmail.com

Maras Darko

predsjednik, Nezavisni sindikat „Socijalna pravda“
Dr. Mile Budaka 1, 35 000 Slavonski Brod
darko.maras@sb.t-com.hr

Marić Ivana, dr. sc.

viša asistentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
imaric@efzg.hr

Miličević Pezelj Ana

izvršna tajnica, Savez samostalnih sindikata Hrvatske
Krešimirov trg 2, 10 000 Zagreb
ana.pezeli@sssh.hr

Miloš Sprčić Danijela, doc. dr. sc.

docentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
dmilos@efzg.hr

Musuljin Marina

rukovoditeljica radnih odnosa i zaštite zdravlja zaposlenika, Pliva Hrvatska d.o.o.
marina.musuljin@pliva.com

Nestić Danijel, dr. sc.

znanstveni savjetnik, Ekonomski institut u Zagrebu
Kennedyjev trg 7, 10 000 Zagreb
dneestic@eizg.hr

Obadić Alka, prof. dr. sc.

izvanredna profesorica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
aobadic@efzg.hr

Palajsa Gordana

voditeljica sektora za industrijsku demokraciju, SSSH
Krešimirov trg 2, 10 000 Zagreb
gordana.palajsa@sssh.hr

Percan Bojana, mr. sc.

izvršna tajnica, Sindikat trgovine Hrvatske
Krešimirov trg 2, 10 000 Zagreb
bojana.percan@sth.hr

Pološki Vokić Nina, prof. dr. sc.

izvanredna profesorica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
npoloski@efzg.hr

Potočnjak Željko, prof. dr. sc.

redoviti profesor, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Trg maršala Tita 14, 10 000 Zagreb
zeljko.potocnjak@zg.t-com.hr

Rimac Milka

studentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
milka.rimac@gmail.com

Samardžija Višnja

voditelj Odjela za europske integracije, Institut za međunarodne odnose
Ulica Ljudevita Farkaša Vukotinovića 2, 10 000 Zagreb
visnja_samardzija@irmo.hr

Smolić Šime, dr. sc.

viši asistent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb
ssmolic@efzg.hr

Šeperić Darko

stručni suradnik za europske integracije, SSSH
Krešimirov trg 2, 10 000 Zagreb
darko.seperic@sssh.hr

Šokčević Svjetlana, dr. sc.

predsjednica, Sindikat tekstila, obuće, kože, gume Hrvatska
Krešimirov trg 2, 10 000 Zagreb
svjetlana.sokcevic@sintotkg.hr

Švigir Mario, mr. sc.

glavni tajnik, Sindikat prometa i veza Hrvatske
Fabkovićeve 1, 10 000 Zagreb
msvgir@gmail.com

Tomić Iva

research assistant, Ekonomski institut u Zagrebu
Kennedyjev trg 7, 10 000 Zagreb
itomic@eizg.hr

Trivić Filip

student, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

ftrivic@gmail.com

Užarević Tomislav

predsjednik, Sindikat inženjera i tehničara šumarstva

Riječka 6, 53 230 Korenica

Vidović Maja, mr. sc.

asistentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb

mvidovic@efzg.hr





Neproduktivna ravnoteža moći: zašto nema kompromisa „socijalnih partnera“ u Hrvatskoj i zašto je malo vjerojatno da će ga uskoro biti

dr. sc. Dragan Bagić
docent, FFZG

Sažetak

Tijekom prve polovine 1990-ih oblikovane su glavne značajke sustava industrijskih odnosa u Republici Hrvatskoj te se one u posljednjih 15-ak godina nisu značajnije mijenjale. Jedno od obilježja tog sustava jest stalna deklarativna težnja „socijalnih partnera“ za kompromisnim rješavanjem spornih pitanja regulacije industrijskih odnosa, tržišta rada i (makro)ekonomske politike. No, tijekom tih 15-ak godina malo je primjera uspješnih kompromisa među sva tri aktera industrijskih odnosa (država/političke elite, poslodavci i sindikati). Zbog izostanka kompromisnog dogovora među akterima industrijskih odnosa sporna pitanja se ili rješavaju „preko koljena“ političkom voljom države (što za posljedicu ima otpor u provedbi od strane druga dva aktera ili pak česte izmjene propisa) ili se rješavanje spornih pitanja stalno prolongira (što za posljedicu ima „vječno“ bavljenje istim pitanjima).

Za navedeno stanje nude se različita objašnjenja, ovisno o kutu gledanja i interesima onih koji objašnjenja nude. Često se kao objašnjenje navodi slabost i razjedinjenost sindikata koji, zbog toga, nemaju snage izvršiti pritisak na poslodavce i državu. Na tom tragu je i teza o kontinuiranom pogodovanju države interesima poslodavaca. Može se sresti i teza o nedostatku „kulture socijalnog dijaloga“, što je mana koja se često pripisuje političkim elitama i poslodavcima od strane sindikata. Predstavnici sindikata su nerijetko od strane poslodavaca percipirani previše tvrdoglavima i neupućenima u suvremene gospodarske trendove. Poslodavci i sindikalni čelnici će političkim elitama predbacivati autoritarnost i zatvorenost spram inicijativa i interesa „socijalnih partnera“ itd.

Rad nudi drukčije objašnjenje izostanka kompromisnog rješavanja spornih pitanja među „socijalnim partnerima“. Kroz analizu organizacijskih i strukturalnih obilježja sve tri strane tripartitnog socijalnog dijaloga, u radu se nastoje prepoznati ona strukturalna obilježja svake od strana koja povoljno utječu na mogućnost sklapanja kompromisnih aranžmana te ona obilježja koja smanjuju tu vjerojatnost. U radu se za sve tri strane prepoznaju značajna organizacijska i strukturalna svojstva koja aktere

tripartitnog dijaloga čine nesposobnima za preuzimanje rizika ulaska u kompromisne aranžmane odnosno obilježja koja pojedine aktere čine nevjerođostojnim partnerima za preostala dva aktera. Te slabosti rezultiraju ravnotežom moći među akterima socijalnog dijaloga. Ravnoteža moći podrazumijeva da svaki od aktera raspolaze određenom količinom moći u odnosu na druga dva aktera te da niti jedan od njih nije znatno jači ili slabiji od preostala dva. No, ta ravnoteža moći se nalazi na takvoj razini koja ne omogućava ulazak u kompromisne aranžmane te je zbog toga neproduktivna. Naime, kompromisni aranžmani zahtijevaju određenu razinu unutarnje konsolidiranosti te određenu razinu moći prema drugim akterima. U radu se raspravlja teza kako niti jedan od aktera nacionalnoga tripartitnoga dijaloga ne zadovoljava oba kriterija, što rezultira strukturnim preprekama za stvaranje kompromisnih aranžmana oko spornih pitanja politike tržišta rada, industrijskih odnosa te općenito ekonomske politike.

Ključne riječi

tripartitni socijalni dijalog, gospodarsko-socijalno vijeće, sindikati, poslodavci, država, strukturne prepreke za socijalni konsenzus

1. Uvod

„Konsenzus“ spada u pojmove koji dominiraju hrvatskim javnim prostorom, pogotovo kada se raspravlja o gospodarskom razvoju i drugim pitanjima od nacionalnog interesa koja se mogu izravno ili posredno povezati s gospodarskim razvojem. Na konsenzus se u različitim situacijama pozivaju različiti akteri: nekada su to ključni politički akteri odnosno glavne političke stranke¹, nekada zagovornici različitih strategija ekonomske politike, a možda najčešće akteri socijalnog dijaloga – predstavnici sindikata, poslodavaca i države. Međutim, s izuzetkom relativno uspješnog i stabilnog političkog konsenzusa ključnih političkih aktera o pridruživanju Republike Hrvatske (RH) Europskoj uniji (EU), povijest samostalne i demokratske Hrvatske ne bilježi rješavanje aktualnih društvenih problema i izazova kroz konsenzus i suradnju ključnih aktera, što nazivamo kompromisnim aranžmanom.

U ovom radu želimo analizirati zapreke uspostavi takvog konsenzusa među ključnim interesnim akterima u ekonomskoj sferi, sindikatima i poslodavcima međusobno te s političkim elitama koje predstavljaju državu.

¹ U tom kontekstu akteri se pozivaju na uspješan konsenzus oko ulaska Hrvatske u EU kojeg su sklopili bivši premijeri Sanader i Račan. Međusobna pozivanja na konsenzus oko ključnih nacionalnih interesa iskazali su i aktualni predsjednici dviju najjačih političkih stranaka, Milanović i Karamarko. O tome pogledati primjerice: <http://www.jutarnji.hr/karamarko-pozvao-na-konsenzus-oko-ulaska-hrvatske-u-eu-/1060964/> i <http://www.vecernji.hr/vijesti/milanovic-poslao-karamarku-poruku-da-je-spreman-razgovarati-clanak-413596>.

U narednom poglavlju ćemo kroz niz primjera pokazati da je u više navrata postojala barem načelna volja sva tri aktera za rješavanje spornih pitanja kroz pregovore, međusobna prilagođavanja i traganje za rješenjima koja barem djelomično zadovoljavaju sve strane – dakle za kompromisom. Postojanje takve volje očituje se i u tome što predstavnici sva tri aktera ističu kao poželjne one modele industrijskih odnosa koji se temelje na nacionalnim ili granskim tripartitnim dijalozima kao ključnim elementom za vođenje i oblikovanje ekonomske i socijalne politike (vidi u Bagić, 2010.). Stabilnost i oblik nacionalnog tripartitnog dijaloga također pokazuje sklonost aktera k međusobnoj interakciji i pregovaranju. Sklonost kompromisnom djelovanju među akterima nacionalnog tripartitnog dijaloga iščitava se i iz diskursa kojim se oni koriste, kao što je primjerice stalna upotreba pojmova „socijalno partnerstvo“ i „socijalni partneri“, što nisu pojmovi koji su uobičajeni u stručnoj literaturi iz područja industrijskih odnosa. Međunarodna organizacija rada (engl. International Labour Organization – ILO) koristi relativno široko definirani pojam „socijalni dijalog“, koji obuhvaća bipartitni ili tripartitni dijalog na bilo kojoj razini koji kao partnere uključuje poslodavce, sindikate i eventualno vlast, bez obzira na ciljeve tog dijaloga (Ishikawa, 2003.). Tim pojmom obuhvaćeno je kolektivno pregovaranje između sindikata i poslodavaca na razini djelatnosti ili razini poduzeća, ali i tripartitni dijalog na nacionalnoj razini između vlada, sindikalnih središnjica i udruga poslodavaca. Sam termin ništa ne implicira niti po pitanju institucionalne forme te interakcije, pa ona može biti potpuno vaninstitucionalna ili pak može biti unutar čvrsto zakonski definiranih institucija, niti po pitanju ishoda te interakcije, što znači da može imati za ishod značajne dugoročne sporazume ili pak oni mogu biti potpuno jalovi.

U ovoj analizi nas prije svega zanimaju procesi pregovora i postizanja kompromisa među socijalnim akterima na nacionalnoj tripartitnoj razini, dok će procesi na nižim, uglavnom bipartitnim razinama biti zanemareni. Bipartitni odnosi među socijalnim akterima na nižim razinama, prije svega na razini poduzeća, su izrazito značajni za razumijevanje karaktera sustava industrijskih odnosa. Za puno razumijevanje karaktera odnosa između poslodavaca i sindikata, pa i prisutnost bilateralnih kompromisnih aranžmana, valjalo bi izvršiti detaljniju analizu industrijski odnosa na razini poduzeća, što prelazi ciljeve i dosege ovog rada.

2. (Ne)uspjesi tripartitnog socijalnog dijaloga u Republici Hrvatskoj

Razvoj tripartitnog dijaloga u Hrvatskoj u grubo se može podijeliti u tri faze. Prvu fazu čine formativne godine tripartitnog dijaloga od 1991. do 1995.

godine, koje obilježava donošenje niza važnih odluka i provođenje važnih institucionalnih i socijalnih reformi. U tom periodu tripartitni dijalog je neformalnog i nestrukturiranog karaktera, ali je njegova dugoročna važnost značajna. Druga faza počinje donošenjem *Zakona o radu* (ZOR), kojim je i formalno predviđeno djelovanje Gospodarsko-socijalnog vijeća kao nacionalnog tripartitnog tijela. No, usprkos formalizaciji, tripartitno tijelo u toj fazi nema kontinuitet rada. Treću fazu obilježava stabilizacija i rutinizacija tripartitnog dijaloga nakon 2000. godine (Bačić, 2010., 201.). U prvoj i trećoj fazi mogu se identificirati pokušaji kompromisnog rješavanja najvažnijih pitanja iz područja ekonomske i socijalne politike, no svi navedeni pokušaji rezultirali su neuspjehom.

Formativnu fazu nacionalnog socijalnog dijaloga tadašnji akteri, pogotovo sa sindikalne strane, doživljavaju važnom i uspješnom (vidi u Bačić, 2010., 204-205.). Glavni razlozi za pozitivnu ocjenu te faze kriju se u postizanju dva opća kolektivna ugovora 1992. godine (Opći kolektivni ugovor za gospodarstvo i Opći kolektivni ugovor za javne djelatnosti i javna poduzeća (vidi u Narodne novine 1992.a i 1992.b)) i donošenje *Zakona o radu* 1995. godine (Narodne novine, 1995.) koji osigurava relativno visoku razinu zaštite prava radnika.

Potpisivanju općih kolektivnih ugovora prethodilo je potpisivanje „Sporazuma o suradnji i djelovanju za vrijeme ratnog stanja ili neposredne ugroženosti neovisnosti i jedinstva Hrvatske“, kojeg su u rujnu 1991. godine s Vladom potpisali Savez samostalnih sindikata Hrvatske (SSSH), Hrvatska udruga sindikata (HUS) te Konfederacija nezavisnih sindikata Hrvatske (KNSH) (Kokanović, 2001., 151.). Sporazum je Vladi osiguravao socijalni mir u teškim ratnim okolnostima, a sindikati su trebali dobiti mogućnost utjecaja na ekonomske i socijalne politike Vlade. To je bio prvi sporazum uopće nakon transformacije političkog sustava te ujedno predstavlja i prvi pokušaj uspostave partnerskog odnosa između sindikata i političkih elita. U to doba nezavisni privatni poslodavci ne predstavljaju značajnog aktera jer masovna privatizacija još uvijek nije bila provedena. Kako se prema procjeni sindikata Vlada nije držala odredbi tog sporazuma, već u ožujku 1992. godine SSSH prijeti napuštanjem sporazuma. Krajem ožujka sve tri središnjice koje su potpisale „ratni sporazum“ donose odluku o njegovom napuštanju zbog „arogantnog ponašanja vlasti“ (Kokanović, 2001., 152.). Time je već na samom početku neslavno propao prvi pokušaj uspostave partnerskog odnosa među akterima socijalnog dijaloga.

Neki akteri i danas smatraju sklapanje općih kolektivnih ugovora iz 1992. godine jednim od najvećih uspjeha socijalnog dijaloga u Hrvatskoj², no stvarni značaj tih kolektivnih ugovora zapravo je bio mali. Prije svega, iako je Opći kolektivni ugovor za gospodarstvo potpisala Hrvatska gospodarska komora (HGK) u ime poslodavaca, navedeni ugovor je zapravo bio sporazum između političkih elita i sindikata. U tom periodu većina gospodarstva još uvijek nije bila privatizirana, a HGK je bio pod gotovo izravnim utjecajem vladajuće političke strukture. Stoga se ti sporazumi ne mogu smatrati strukturnim kompromisom između nezavisnih interesnih aktera. Naime, vladajuće elite su iz političkih interesa, a ne gospodarskih, pristale na sklapanje takvih ugovora jer su se sindikalni pritisci odvijali u predizbornom periodu. O stvarnim namjerama pri sklapanju tih kolektivnih ugovora govori činjenica da je Vlada već nekoliko mjeseci nakon njihovog sklapanja donijela uredbu kojima su ti ugovori stavljeni van snage. Tim se jasno pokazuje da ti ugovori nisu bili rezultat iskrenih pregovora kojima se kompromisno rješavaju interesni sporovi. Zbog takvog ponašanja vlasti sindikati su bili prisiljeni poduzeti značajne akcije pritiska, što je rezultiralo time da je vlast ipak prihvatila mehanizam automatskog usklađivanja plaća s tada galopirajućom inflacijom. No, kako će vrlo brzo doći do provedbe programa stabilizacije, stvarni vijek trajanja navedenih ugovora je bio razmjerno kratak.

Proces donošenja *Zakona o radu*, koji je trebao zamijeniti naslijeđeno socijalističko radno zakonodavstvo, trajao je relativno dugo, što se najbolje vidi iz činjenice da je usvojen nekoliko godina nakon početka procesa privatizacije³. *Zakon o radu* usvojen je nakon dugog pregovaranja između predstavnika sindikata i političkih elita te je završio uvažavanjem značajnog broja zahtjeva koje su postavljali sindikalni predstavnici. Usvojeni zakon u konačnici je definirao jednu od najviših razina zakonske zaštite prava radnika u tranzicijskim zemljama (vidi u Matković i Biondić, 2003.). S obzirom da je takav prijedlog usvojen usuglašavanjem stavova sindikalnih čelnika i političke elite, moglo bi se smatrati da se radi o uspješnom kompromisnom aranžmanu o važnom pitanju ekonomske i socijalne politike. No, u tom procesu zapravo nisu sudjelovale dvije doista suprotstavljene interesne strane, s obzirom da je uloga poslodavaca u tim

² Pogledati primjerice neke dijelove izbornog programa Hrvatskih laburista – Stranke rada: <http://www.laburisti.com/preuzimanja/PROGRAM/laburisti-plan-a.pdf>.

³ Naravno, bilo bi logično očekivati upravo suprotno, da se najprije definiraju pravila na tržištu rada i radnička prava kako bi novi vlasnici, strani ili domaći, mogli kalkulirati isplativost eventualne investicije u dionice pojedinog poduzeća. Važnost regulacije radnih odnosa za ukupnu investicijsku klimu danas je jasno vidljiva, dok se u vrijeme privatizacije to pitanje gotovo uopće nije postavljalo!

pregovorima bila marginalna te ih je predstavljao kvazi-nezavisni HGK. Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), kao doista nezavisan predstavnik privatnih poslodavaca, osnovana je tek na kraju procesa pregovora te još nije bila dovoljno etablirana da bi značajno sudjelovala. Nemogućnost postizanja kompromisa između poslodavaca i sindikata u kasnijim fazama jasno pokazuje koliko „lakoća“ dogovaranja između sindikata i političkih elita malo govori o stvarnoj sposobnosti i spremnosti na kompromis. Iako neupitno ima određenu težinu, čak se niti sporazum između sindikata i političkih elita oko regulacije radnih odnosa ne može smatrati značajnim bipartitnim kompromisom s obzirom da tadašnje političke elite nisu imale jasnu i čvrstu ideološku i programsku poziciju u pogledu regulacije tržišta rada odnosno ta su pitanja imala sekundarni značaj u odnosu na druga područja politike.

Druga faza u razvoju tripartitnog dijaloga, koja obuhvaća period od stupanja ZOR-a na snagu do parlamentarnih izbora 2000. godine nije rezultirala nikakvim značajnijim sporazumima među akterima socijalnog dijaloga kojima bi se pokušavala riješiti sporna pitanja. U toj fazi tripartitni socijalni dijalog bio je izrazito nestabilan te je većina navedenog perioda potrošena na proceduralno-tehničke prijemore, prije svega na sindikalnoj strani. Navedeni period obilježen je nizom značajnih prosvjeda u organizaciji sindikata koji su bili primarno usmjereni protiv određenih poteza ili ukupne politike vlasti, kao i nizom štrajkova i okupacija pojedinih poduzeća radi otpora privatizaciji i njezinim posljedicama (vidi u Babić, 2010., 217-221.). Broj i učestalost prosvjeda protiv politika Vlade vodio je do političke radikalizacije odnosa između sindikata i političkih elita, zbog čega nije niti bilo moguće uspostaviti atmosferu i odnose koji bi doveli do sporazumnog rješavanja spornih pitanja. Također, sindikati su u toj fazi bili u značajnoj ofanzivi otpora prema privatizaciji i njezinim posljedicama, zbog čega vjerojatno nisu mogli lako uspostaviti odnos povjerenja niti s poslodavcima.

U trećoj fazi tripartitnog socijalnog dijaloga, koja započinje promjenom vlasti 2000. godine i traje do danas, razvija se povoljan karakter dijaloga i odnosa među akterima za uspostavu istinski partnerskog odnosa koji može rezultirati kompromisnim rješavanjem prijedora o ključnim socijalnim i ekonomskim pitanjima. U toj fazi dijalog je stabilan i redovit te prilično uspješan u pogledu informiranja i konzultacija, u njemu sudjeluju relevantni predstavnici sve tri strane, nema žestokih sukoba među akterima, barem ne takvih koji bi trajali duži period, nema većih štrajkova i industrijskih akcija itd. U takvoj atmosferi javljaju se inicijative i pokušaji da se prijedori o ključnim pitanjima socijalne i ekonomske politike razriješe sporazumno,

uvažavajući i pomirujući interese svih suprotstavljenih strana. Međutim, niti jedan od navedenih pokušaja nije bio uspješan.

Već na samom početku ovog perioda zabilježen je jedan od najznačajnijih pokušaja uspostave stvarnog socijalnog partnerstva uopće, što podrazumijeva zajednička nastojanja svih aktera da se socijalni i ekonomski problemi rješavaju sporazumno i kompromisno te da svaka od strana da svoj doprinos u tom procesu. Radi se o Sporazumu „Partnerstvo za razvoj“ kojeg su potpisali predstavnici Vlade, HUP-a i većine sindikalnih središnjica (sve osim NHS-a) u prosincu 2001. godine. U tom sporazumu sve tri strane složile su se oko stanja u zemlji („Socijalni partneri su svjesni da se cijelo društvo nalazi u ozbiljnim strukturnim promjenama...“), oko potrebe zajedničkog odricanja svih skupina u fazi strukturnih promjena („što će u narednom razdoblju zahtijevati provođenje reformi i promjena koje će u prvoj fazi zahtijevati i znatna odricanja svih socijalnih partnera i građana“) te oko zajedničkih ciljeva (ukupno je navedeno 17 zajedničkih ciljeva) i spremnosti da svaka od strana djeluje u skladu s tim sporazumom unutar svojih nadležnosti (na temelju Bagić, 2010., 208.). No, vrlo brzo nakon potpisa sporazuma, već u proljeće 2002. godine, najprije SSSH, a potom i ostale sindikalne središnjice napuštaju sporazum čime on prestaje postojati. Glavni razlozi zbog kojih je došlo do tako brzog raspada sporazuma, *de facto* i prije početka njegove primjene, vezani su uz procese unutar pojedinih sindikalnih središnjica odnosno političke odnose na samoj sindikalnoj sceni (detaljnije o tome u narednom poglavlju).

Naredni pokušaj kompromisnog i sporazumnog rješavanja ključnih pitanja socijalne i ekonomske politike dolazi vrlo brzo nakon neuspjeha „Partnerstva za razvoj“, a odnosi se na pregovore o fleksibilizaciji tržišta rada i izmjenama ZOR-a. Pregovori o izmjenama ZOR-a radi veće fleksibilizacije tržišta rada odnosno smanjenja troškova i olakšanja otpuštanja trajali su od proljeća 2001. godine pa sve do sredine 2003. godine, kada su usvojene izmjene ZOR-a. Pregovori poslodavaca, sindikata i Vlade završili su neuspjehom jer nije postignut kompromis o konkretnim promjenama te je u konačnici Vlada morala sama izabrati rješenja. Nakon usvajanja izmjena ZOR-a poslodavci su bili nezadovoljni razinom fleksibilizacije, dok je dio sindikata smatrao da se radi o pretjeranoj fleksibilizaciji tržišta rada, prije svega za radnike s dužim stražom, zbog čega su neki sindikati organizirali prosvjede.

Niti kasniji pregovori oko izmjena ZOR-a nisu završili uspješnije. Primjerice, kada se 2008. i 2009. godine pregovaralo o izmjenama ZOR-a u sklopu usklađivanja s pravnom stečevinom Europske unije, bilo je pokušaja

da se otvore pregovori i o drugim spornim odredbama, no kako nije postignut nikakav sporazum o spornim pitanjima u periodu od oko godinu i pol, donesena je politička odluka da se provedu samo minimalne izmjene nužne zbog pristupanja EU⁴.

Nakon propasti „Partnerstva za razvoj“ te pregovora o fleksibilizaciji tržišta rada u periodu Vlade lijevog centra, dolaskom na vlast desnog centra nije bilo značajnijih pokušaja sklapanja sličnih sporazuma. Tek početkom globalne ekonomske krize 2008. godine akteri socijalnog dijaloga su počeli razmatrati mogućnost sklapanja novog širokog socijalnog sporazuma o vođenju usklađene politike cijena i plaća, no taj proces su zaustavile iznenadne političke promjene uzrokovane podnošenjem ostavke predsjednika Vlade Ive Sanadera.

Na kraju možemo zaključiti da je tijekom tranzicijskog perioda u RH razvijen i formaliziran relativno stabilan i razvijen sustav nacionalnog tripartitnog socijalnog dijaloga koji po svojoj stabilnosti, učestalosti kontakata, razini na kojoj se odvija, opsegu tema o kojima se razgovara te percipiranom značaju od strane samih aktera i šire javnosti spada u iznimke među postkomunističkim zemljama. No, takav tripartitni socijalni dijalog, usprkos ostvarenim osnovnim preduvjetima i višekratnim pokušajima, nije rezultirao niti jednim značajnim tripartitnim kompromisom radi rješavanja spornih pitanja socijalne i ekonomske politike.

3. Strukturna obilježja aktera socijalnog dijaloga kao čimbenik ishoda socijalnog dijaloga

Kada se u stručnoj i zainteresiranoj javnosti raspravlja o razlozima zbog kojih tripartitni dijalog ne rezultira sporazumnim i kompromisnim razrješavanjem spornih pitanja, nudi se niz mogućih objašnjenja. Zajedničko tim „popularnim“ objašnjenjima jest to da uglavnom nastoje prebaciti odgovornost za neuspjeh na obilježja i stavove nekih od aktera tripartitnog dijaloga. Tako se često od strane poslodavaca i sindikalnih čelnika može čuti optužba na račun političkih elita za nedostatak demokratske političke kulture ili autoritarnost, najčešće u situacijama kada donose odluke koje se odnose na socijalnu i ekonomsku politiku bez konzultacija sa „socijalnim partnerima“ odnosno zanemarujući njihove stavove i interese. Na tom tragu, česte su i optužbe za uništavanje ili zanemarivanje socijalnog dijaloga

⁴ Dio prijepora se odnosio i na interpretaciju što spada u pravnu stečevinu EU, jer su sindikati nastojali neke sudske presude interpretirati kao dio pravne stečevine te posljedice tih presuda inkorporirati u izmjene ZOR-a.

odnosno „nedostatak kulture socijalnog dijaloga“. Političke elite su od strane poslodavaca i sindikata često percipirane i kao nedovoljno stručne za pojedina pitanja iz područja ekonomske i socijalne politike. Sindikati nerijetko optužuju političke elite da kontinuirano pogoduju poslodavcima te da se nalaze u nekoj vrsti sprege s njima. Osim na političke elite krivica za „neuspjeh“ socijalnog dijaloga često se prebacuje i na sindikalnu stranu, pri čemu se tvrdi kako liderima sindikata nedostaje hrabrosti, znanja i razumijevanja suvremenog gospodarstva i konkretnih gospodarskih okolnosti u kojima se Hrvatska nalazi. Dodatni prigovor sindikalnoj strani odnosi se na njihovu unutrašnju razjedinjenost. Poslodavcima se prigovara nezainteresiranost za socijalne posljedice pojedinih promjena u ekonomskoj politici, što se povezuje sa sebičnošću i socijalnom neosjetljivošću.

Svi navedeni prigovori i optužbe uglavnom se svode na značajke aktera kao „osoba“, što implicira da bi neke druge osobe i osobnosti u istom institucionalnom okruženju mogle polučiti drukčije ishode. Zbog toga što na određeni način personaliziraju argumente a uglavnom ne problematiziraju strukturalna obilježja aktera kao organizacija i institucija, „popularna“ objašnjenja neuspjeha nacionalnog tripartitnog dijaloga možemo nazvati subjektivističkim. U ovom radu namjeravamo ispitati doprinos upravo strukturalnih obilježja sva tri aktera socijalnog dijaloga, kao organizacija ili skupa organizacija koje se nalaze u određenom tipu međusobnih odnosa, (ne)uspjehu tripartitnog nacionalnog socijalnog dijaloga. Takvim pristupom želimo provjeriti u kojoj mjeri sama obilježja organizacija koje sudjeluju u tom dijalogu te njihovi međusobni odnosi sprječavaju ili pak kako stvaraju preduvjete da dođe do drukčijih ishoda.

3.1. Strukturna obilježja poslodavaca

Na strani poslodavaca postoji samo jedna relevantna organizacija – radi se o Hrvatskoj udruzi poslodavaca (HUP). Sama činjenica da poslodavačku stranu u socijalnom dijalogu zastupa samo jedna organizacija može se smatrati povoljnim čimbenikom za spremnost poslodavačke strane da ulazi u kompromisne aranžmane. Naime, nedostatak konkurencije smanjuje rizike organizacija od gubitka članstva u slučaju ulaska u kompromisne aranžmane koji bi uključivali ustupke drugim stranama, kao što su odustajanje od nekih ciljeva organizacije ili preuzimanje određenih obaveza, što može izazvati nezadovoljstvo članova bilo koje organizacije. Osim što poslodavce zastupa jedna organizacija, ona se čini i relativno homogenom unutar sebe. U javnosti se teško mogu zamijetiti veći znakovi unutarnjih previranja ili neslaganja. Takva razina homogenosti organiziranja poslodavaca je rijetkost

u postkomunističkim zemljama, u kojima je fragmentacija poslodavaca obično znatno veća. HUP okuplja oko 6.700 članica, koje zapošljavaju oko polovine zaposlenika u privatnom sektoru, što znači da se radi o relevantnoj organizaciji (na temelju Babić, 2010., 160.). Gotovo svi veliki i srednji gospodarski subjekti u većinskom privatnom vlasništvu su članice te organizacije, što znači da izvan te organizacije nema velikih i važnih gospodarskih sustava bez čijeg sudjelovanja u kompromisnim aranžmanima njihovo provođenje ne bi bilo moguće. Sve navedeno može se smatrati povoljnim strukturnim okolnostima na strani poslodavaca za ulazak u kompromisne aranžmane radi rješavanja sporova o važnim pitanjima socijalne i ekonomske politike.

Međutim, i na strani poslodavaca se mogu prepoznati određena strukturna obilježja koja tu stranu čine malo vjerojatnim akterom ozbiljnijih kompromisnih aranžmana. Prije svega, HUP se do sada nije nalazio u situaciji da se od njega traži preuzimanje relativno konkretnih obaveza (kao što bi moglo biti povećanje plaća zaposlenicima, promjena praksi zapošljavanja ili otpuštanja, usmjeravanje investicija u određene tipove projekata, promjene modela poslovanja ili odnosa prema dobavljačima itd.) koje bi kroz svoje poslovanje morale provesti članice. Tek preuzimanje takvih obaveza bi moglo doista testirati razinu unutrašnje homogenosti te organizacije, a pogotovo postojanje sredstava za discipliniranje članica. Upravo u mogućnosti discipliniranja članica se nalazi najveći strukturni nedostatak HUP-a kao aktera kompromisnih aranžmana. Naime, pojedine članice koje ne bi željele provoditi kolektivno preuzete obaveze mogle bi napustiti tu organizaciju bez većih troškova. S obzirom na veličinu zemlje te karakter političkih aktera gotovo svako veće poduzeće u RH može i „zaobilaznim putem“, bez udruge poslodavaca, barem dijelom ostvariti jednu od najvećih koristi članstva u HUP-u: mogućnost lobiranja prema nacionalnim i lokalnim vlastima. S obzirom na relativno slabu važnost granskog kolektivnog pregovaranja u RH, članstvo u udruzi poslodavaca ima malo izravnog utjecaja na konkretne uvjete poslovanja svakog pojedinog poslodavca⁵. Određena stručna i savjetodavna podrška koju HUP pruža lako je nadoknadiva kroz komercijalne savjetodavne usluge.

Mogućnost da udruga poslodavaca unutar sebe postigne konsenzus o pitanjima koja bi zahtijevala veće troškove poslovanja (npr. veće plaće za

⁵ Kada bi sustav granskog kolektivnog pregovaranja bio razvijeniji i značajniji, tada bi članstvo u udruzi poslodavaca koja vodi te granske kolektivne pregovore bilo znatno važnije za konkretne uvjete poslovanja svakog poslodavca. Naime, u tom slučaju bi svi poslodavci trpili posljedice granskih kolektivnih ugovora (uz pretpostavku prakse proširivanja granskih kolektivnih ugovora), a samo bi članice tog udruženja mogle utjecati i na njegov sadržaj.

zaposlene, dodatna prava za pojedine kategorije zaposlenih, promjenu određenih praksi u zapošljavanju itd.) ili veću koordinaciju strategija poslovanja, svakako smanjuje činjenica da je većina ključnih članica HUP-a orijentirana na (malo) domaće tržište na kojem međusobno konkuriraju⁶. U takvoj situaciji motivacija za kršenje dogovora (engl. free riding) je veća nego u situaciji kada bi udio izvoznih prihoda bio znatno veći (dominantan).

Niz problema socijalne i ekonomske politike odnosi se na specifičnosti pojedinih grana gospodarstva. Za njihovo rješavanje kroz trilateralne ili bilateralne kompromise valjalo bi osigurati postojanje relevantnih organizacijskih struktura na svim stranama za te gospodarske grane. Tu dolazimo do još jednog strukturnog nedostatka HUP-a kao aktera socijalnog dijaloga. Iako HUP ima 25 granskih udruženja, njihova struktura nužno ne korespondira strukturi sindikalnog organiziranja, odnosno kao granska udruženja su definirane udruge koje okupljaju poslodavce na različitim razinama klasifikacije djelatnosti, ovisno o postojanju nekih specifičnih lobističkih interesa pojedinih grupacija poslodavaca. To obilježje HUP-a zasigurno smanjuje njegovu sposobnost za sudjelovanje u bilateralnim ili trilateralnim sporazumima na razini pojedinih grana djelatnosti.

Sve navedeno HUP čini uspješnom i značajnom organizacijom kada je u pitanju zastupanje minimalnih zajedničkih interesa poslodavaca prema državi i sindikatima: poboljšanje općih uvjeta poslovanja kroz smanjivanje administrativnih zahtjeva, fleksibilizacija tržišta rada, smanjenje ukupne cijene rada, porezno rasterećenje, prilagodbe obrazovnog sustava itd. No, obilježja te organizacije ne čine ju akterom za kojeg se može očekivati da bi mogao biti pouzdan partner u aranžmanu koji bi zahtijevao prihvaćanje uvjeta koji bi išli u suprotnom smjeru: povećanje cijene rada ili ograničavanje slobode korištenja zakonom dozvoljenih mogućnosti u području zapošljavanja i otpuštanja radnika, ograničavanje slobode raspolaganja vlastitim investicijskim potencijalom ili ograničavanje slobode u odabiru i tretmanu dobavljačima. A teško je zamisliti ozbiljne i održive kompromisne aranžmane koji ne bi i od strane poslodavaca zahtijevali određene „ustupke“ drugim stranama ili barem spremnost na koordinirano djelovanje u određenom smjeru (recimo prema nekoj nacionalnoj gospodarskoj strategiji).

⁶ Bilo izravno jer nude iste proizvode i usluge, bilo posredno jer konkuriraju za sličan tip budžeta.

3.2. Strukturna obilježja sindikata

Iako se u dijelu javnosti najčešće odgovornost za neuspjehe kompromisnih aranžmana prebacuje upravo na sindikate, čime se ukazuje na njihove strukturne manjkavosti kao mogućeg aktera takvih aranžmana⁷, valja naglasiti i niz pozitivnih svojstava hrvatskih sindikata, koja povećavaju njihov kredibilitet i sposobnost kao aktera kompromisnih aranžmana. Prije svega, hrvatski sindikati još uvijek okupljaju relativno velik i relevantan broj članova. Prema zadnjim dostupnim podacima, na samom početku ekonomske krize ukupan broj članova sindikata je procjenjivan na oko 500.000 članova, što je podrazumijevalo sindikalnu gustoću od oko 35% (Bačić, 2010., 139.)⁸. To je osjetno više od prosjeka za EU u cjelini, a pogotovo za nove članice EU, koje su kao i Hrvatska prošle kroz tranziciju i transformaciju. Navedena činjenica označava da su sindikati još uvijek relevantan akter koji predstavlja značajan dio radne snage, pogotovo one koja je zaposlena u velikim i srednjim sustavima te javnom sektoru⁹.

Osim što imaju relativno brojno članstvo, hrvatski sindikati su u više navrata pokazali sposobnost mobilizacije značajnog broja članova i simpatizera za prosvjedne i industrijske akcije. U drugoj polovini 1990-ih održan je niz većih prosvjeda i dužih štrajkova. U posljednjih desetak godina sindikati javih službi održali su nekoliko masovnih štrajkova, a toj listi valja pridružiti i akciju prikupljanja potpisa na peticiju za raspisivanjem referenduma o izmjenama ZOR-a 2010. godine.

Nadalje, niz granskih sindikata i središnjica zadržalo je i razvija stručne službe, koje mogu dati stručnu podlogu i analizu sindikalnih interesa u slučaju pregovora o pojedinim reformskim procesima. To daje sindikatima kapacitet da se prema druga dva aktera predstave kao relevantan i kompetentan sugovornik.

Što se tiče strukturnih prepreka na sindikalnoj strani za sudjelovanje u kompromisnim aranžmanima, prije svega valja izdvojiti fragmentiranost

⁷ Sindikati su jedina strana u tripartitnom dijalogu o čijim se strukturnim slabostima kada je u pitanju mogućnost sklapanja konsenzualnih aranžmana povremeno govori u široj i stručnoj javnosti.

⁸ Porast broja nezaposlenih tijekom ekonomske krize mogao je dovesti do smanjenja ukupnog broja članova sindikata, ali vjerojatno nije značajnije smanjio stopu sindikalne gustoće, s obzirom na to da je vjerojatnije da su bez posla ostajali zaposleni u malim poduzećima i obrtima u kojima je razina sindikaliziranosti izrazito niska.

⁹ Upravo predstavnici velikih i srednjih poduzeća dominiraju u udruzi poslodavaca, što znači da u dijalogu sudjeluju akteri koji su jedni drugima relevantni odnosno mogu utjecati jedni na druge kroz svoje djelovanje.

sindikalne scene na svim razinama. Fragmentiranost je strukturna prepreka konsenzusu na nekoliko načina. Prije svega, fragmentiranost na granskoj razini i razini poduzeća slabi snagu sindikata u odnosu prema poslodavcima, zbog čega sindikati nemaju snage za rješavanje brojnih pitanja kroz izravni odnos s poslodavcima. To usmjerava pažnju sindikata gotovo isključivo prema državi i traganju za zakonodavnim rješenjima u suštini interesnih sporova. Takvi zahtjevi dodatno opterećuju tripartitni dijalog na nacionalnoj razini pitanjima koja bi se trebala riješiti na razini bipartitnog dijaloga između poslodavaca i sindikata, bilo na razini djelatnosti bilo na razini poduzeća. Druga posljedica fragmentiranosti jest konkurentski odnos u kojem se nalaze sindikati i sindikalne središnjice, što značajno otežava mogućnost zajedničkog nastupa prema druge dvije strane. Pristajanje jedne središnjice na bilo kakav kompromis automatski otvara priliku ostalima za optužbe za izdaju radničkih interesa, što može poslužiti kao argument za preotimanje udruženih sindikata ili članstva. Sklapanje kompromisa nužno podrazumijeva i određene ustupke koji nisu u (kratkoročnom) interesu dijela članstva i udruženih sindikata što znači izlaganje takvoj vrsti napada i kritike. Upravo se činjenicom da sve središnjice nisu potpisale Sporazum „Partnerstvo za razvoj“ može tumačiti brzo propadanje tog sporazuma. Ostanom NHS-a izvan tog sporazuma olakšalo je protivnicima sporazuma njegovo rušenje unutar SSSH. Tako se fragmentiranost na sindikalnoj sceni pokazuje kao jedna od ključnih prepreka za uspostavu stvarnog socijalnog partnerstva.

Dodatni teret na leđima sindikata jest i stalno opadanje broja članova i relativno niska razina zadovoljstva članstva radom sindikata. Sindikalni čelnici se vjerojatno pribojavaju da bi pristanak na kompromis vezano uz određena prava radnika dodatno pogoršao ugled sindikata među radnicima i članstvom, što bi u konačnici moglo dovesti do još bržeg gubitka članstva, a time i gubitka financijskih resursa te legitimiteta.

Kada je u pitanju tripartitni dijalog na nacionalnoj razini, prepreka za njegovu veću učinkovitost svakako jest i slabost sindikalnih središnjica u odnosu na udružene sindikate. Vodstva svih središnjica pod izravnom su kontrolom udruženih sindikata što znači da čelnici središnjica imaju malo autonomnog prostora odlučivanja. Čelnici središnjice zbog takvih odnosa teško mogu preuzeti liderski položaj bez upuštanja u veliki osobni rizik, pogotovo kod odluka koje podrazumijevaju ustupke interesima dijela udruženih sindikata.

Naravno, značajan problem predstavlja i činjenica da je sindikalna gustoća znatno veća u javnom sektoru u odnosu na privatni sektor, u kojem je udio

sindikavno organiziranih dvostruko niži od nacionalnog prosjeka, dok je udio sindikalno organiziranih u javnom sektoru gotovo dvostruko veći. To naravno dovodi do različitih stajališta o pojedinim reformama između sindikata koji zastupaju zaposlene u javnom sektoru i sindikata koji zastupaju zaposlene u privatnom sektoru. Takve razlike u stavovima smanjuju mogućnost konsenzusa na sindikalnoj strani, koji je u situaciji aktualne fragmentiranosti nulti korak bilo kakvog šireg konsenzusa.

Osim navedenih organizacijskih prepreka, ne smije se zaboraviti niti nedostatak dugoročno stabilnih, jasnih i koherentnih ciljeva i stavova (ideologije) sindikalnog djelovanja, po čemu su sindikalne elite slične političkim. Moguće je ukazati na niz primjera koji pokazuju nedostatak konzistentnih stavova i djelovanja sindikata o pojedinim pitanjima u različitim periodima. Navest ćemo dva vrlo slikovita primjera. Prvi se odnosi na stavove i način djelovanja dijela sindikata u postupku izmjena ZOR-a 2003. godine kada su pojedini sindikati organizirali prosvjede protiv navedenih izmjena te ih okarakterizirali kao najgrublje ugrožavanje radničkih prava. Nekoliko godina kasnije, sindikalni čelnici koji su vodili te prosvjedne akcije postojeću regulativu zaštite radnika (nastalu spomenutim izmjenama) smatraju dobrom i prihvatljivom (o tome vidi više u Bađić, 2010., 222-229.). Drugi primjer odnosi se na stavove i djelovanje sindikata tijekom 2010. godine kada je Vlada inicirala ukidanje instituta produžene primjene kolektivnih ugovora. Sindikati su tada organizirali ranije spominjanu peticiju za raspisivanjem referendumu protiv ukidanja tog instituta. Navedena akcija polučila je značajno veći uspjeh od očekivanog jer su sindikati u dva tjedna prikupili dvostruko više potpisa od potrebnih – oko 400.000. To je oslabilo tadašnju vladajuću većinu te je postojala vjerojatnost raspisivanja prijevremenih izbora. Međutim, isti akteri su prešutno prihvatili ukidanje navedenog instituta u ljeto 2011. godine, točno godinu dana kasnije, kada je usvojen *Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje* kojim je značajno izmijenjen odnosno ukinut institut produžene primjene.

Navedene strukturne manjkavosti na sindikalnoj sceni do izražaja su dolazile u nekoliko spomenutih pokušaja sklapanja kompromisnih aranžmana te se mogu dobrim dijelom smatrati i dominantnim čimbenicima koji su doveli do njihovog propadanja.

3.3. Strukturna obilježja države

Nacionalnih kompromisnih aranžmana nema bez sudjelovanja države, koja takve aranžmane u većem ili manjem opsegu mora ugraditi u zakonske ili podzakonske akte, organizaciju i funkcioniranje institucija, a nerijetko i u proračun. Kada je u pitanju analiza sposobnosti i nedostataka države kao aktera nacionalnih kompromisnih aranžmana, u obzir valja uzeti njezine dvije komponente: formalno-institucionalnu razinu te političku razinu. Te dvije razine su u analitičkom smislu relativno nezavisne te ih valja promatrati odvojeno, a za obje se mogu pronaći čimbenici koji doprinose i koji smanjuju vjerojatnost nacionalnog kompromisnog aranžmana.

Na institucionalnoj razini može se prepoznati nekoliko čimbenika koji povećavaju sposobnost države da bude pouzdan partner kompromisnih aranžmana. Prije svega, razina centralizacije je visoka, tako da nacionalna vlada ima u svojim rukama sve ovlasti vezane uz socijalnu, fiskalnu i ekonomsku politiku. Općenito se može tvrditi da je sposobnost nacionalne vlade da bude akter kompromisnog aranžmana manji što je razina centralizacije manja. U državama sa saveznim ili federalnim uređenjem, nacionalne vlade dijele određene ovlasti u području socijalne, fiskalne i ekonomske politike s pokrajinskim vladama, što zasigurno otežava sklapanje i provođenje nekih kompromisnih aranžmana. Nadalje, na nacionalnoj razini ne postoji podjela ovlasti i odgovornosti između različitih institucija nego su gotovo sve izvršne ovlasti i odgovornosti koncentrirane u rukama Vlade, što pogotovo vrijedi za područje socijalne, fiskalne i ekonomske politike. Ta koncentracija ovlasti dogodila se s prelaskom s polupredsjedničkog na parlamentarni politički sustav. Politički sustav također ne otvara velike mogućnosti za izravan utjecaj vaninstitucionalnih političkih aktera na djelovanje vlasti između dva izborna ciklusa. Primjerice, mogućnost raspisivanja referenduma o pojedinim pitanjima i odlukama na inicijativu građana teoretski postoji, ali je u praksi teško provediva¹⁰.

U Hrvatskoj postoji tradicija „velike države“, koja ima brojne i velike ovlasti, građanima pruža različite usluge te se preko nje osigurava značajna redistribucija bogatstva. Zbog toga je država i veliki poslodavac te raspolaže značajnim ljudskim potencijalima i institucionalnim instrumentima za

¹⁰ Do sada su samo dvije inicijative uspjele prikupiti dovoljan broj potpisa na peticiji za raspisivanje referenduma u zakonom predviđenim okvirima, od kojih se prva odnosila na političko pitanje procesuiranja ratnih zločina, a druga na pitanje izmjena *Zakona o radu*. No, niti jedna od tih inicijativa nije provedena u djelo, tako da je za sada mogućnost raspisivanja referenduma na građansku inicijativu samo načelna mogućnost.

provođenje bilo kojeg oblika politike. Takva država je zasigurno relevantniji akter kompromisnog aranžmana nego „minimalna država“.

Upravo činjenica da je država značajan poslodavac, omogućuje joj da kroz definiranje prava i obaveza vlastitih zaposlenika neizravno utječe i na ostatak tržišta rada.

Na političkoj razini se također mogu prepoznati određene povoljne okolnosti za ulazak države u kompromisne aranžmane. Te povoljne okolnosti se primarno odnose na stabilnost i homogenost glavnih političkih stranaka. Sve ključne političke stranke u Hrvatskoj imaju visoku razinu unutrašnje discipline, pogotovo dok čine vladajuću većinu¹¹, zbog čega relativno rijetko dolazi do unutrašnjih previranja koja bi slabila mogućnost sudjelovanja njihovih predstavnika u politički rizičnim aranžmanima. Jednako važna je i činjenica da su koalicije hrvatskih stranaka do sada bile čvrste i stabilne. Najuvjerljiviji pokazatelj navedenih obilježja jest činjenica da Hrvatska u 20 godina višestranačkog sustava nije imala niti jedne izvanredne izbore izazvane krizom vlasti¹².

Osim povoljnih strukturnih obilježja na strani države mogu se pronaći i strukturne prepreke za njezino sudjelovanje u uspješnim kompromisnim aranžmanima. Većina tih prepreka odnosi se na političku razinu, mada se određene prepreke mogu pronaći i na formalno-institucionalnoj razini. Na toj razini prije svega valja izdvojiti nepostojanje tradicije donošenja kvalitetnih javnih politika. Naime, javne politike se uglavnom formiraju temeljem političkih vizija i individualnih uvjerenja, a manje temeljem sustavnih i stručnih analiza odnosno evaluacija. Upitno je imaju li državne institucije znanja i kapaciteta za promjenu načina oblikovanja javnih politika, što bi svakako moglo spadati u određene preduvjete za kvalitetnu pripremu kompromisnih aranžmana te njihovu uspješnu provedbu. Nadalje, u strukturne nedostatke spada i činjenica da je država poslodavac velikom broju sindikalno organiziranih radnika, zbog čega svaka odluka u području radnog zakonodavstva te prava i obveza radnika ima izravan i veliki utjecaj na troškove države. To može u određenim situacijama ograničiti spremnost političkih elita na rizične poteze.

¹¹ Jedina stranka koja je doživjela veću unutrašnju destabilizaciju i raspad za vrijeme sudjelovanja u vlasti jest HSLS, koji se zbog pitanja suradnje sa sudom u Haagu raspao na HSLS i Libru.

¹² Održani su dvoji prijevremeni izbori ali oni nisu bili uzrokovani nestabilnošću vlasti. Prvi su održani 1992. godine nakon proglašenja neovisnosti i donošenja novog Ustava, a drugi 1995. godine nakon operacije Oluja, čime je vladajući HDZ želio kapitalizirati uspjehe vojnih operacija.

Prepreke na političkoj razini funkcioniranja države mogu se svesti prije svega na dva ključna obilježja političkih aktera. Prvo obilježje gotovo svih političkih aktera jest oslanjanje na „populistički model“ političke agitacije. U praksi on se svodi na dva osnovna oblika političkih poruka i obećanja: obećanja o brzom i bezuvjetnom poboljšanju životnog standarda za sve građane te manipulacija vrijednostima i simbolima (uglavnom nacionalni i vjerski identitet). U političkoj komunikaciji rijetko se naglasak stavlja na sredstva i načine ostvarivanja navedenih ciljeva, a još rjeđe se spominju reforme koje je potrebno provesti. Zbog takvog modela političke propagande, politički akteri su suzdržani u poduzimanju rizičnih poteza, što reforme pojedinih segmenata javnih politika zasigurno jesu¹³. Takav model političkog djelovanja usmjerava aktere na kratkoročne ciljeve i poteze, a ne na dugoročne reformske zahvate, koji u suštini jedini mogu biti predmet kompromisnih aranžmana među socijalnim akterima. Održavanju „populističkog modela“ djelovanja doprinose i mediji, koji svojim diskursom guraju političke aktere prema takvom modelu.

Druga prepreka na političkoj razini leži u činjenici da ključni politički akteri nemaju cjelovitu, konzistentnu i operacionaliziranu viziju smjera razvoja društva i gospodarstva iz koje bi se mogle izvoditi konzistentne i dugoročne reforme, a koje bi mogle biti predmet kompromisnih aranžmana s drugim akterima. Razlozi zbog kojih ključni politički akteri nemaju takve vizije proizlaze iz nedostatka jasnih ideoloških profila političkih stranaka te zanemarivanja programskog i intelektualnog rada unutar stranaka, koje su uglavnom koncentrirane na medijsko-propagandne aktivnosti te unutrašnje kadrovanje.

Zbog navedenih obilježja političke elite rijetko iniciraju kompromisne aranžmane, mada se upravo od njih može očekivati da budu njihovi inicijatori kako bi disperzirali političke rizike osjetljivih reformi te kako bi povećali vjerojatnost njihovog stvarnog provođenja. Do sada se mogla uočiti pravilnost da su političke elite inicirale kompromisne aranžmane samo u fazama gospodarske krize, u periodu od 2000. do 2003. godine te nakon 2008. godine. U periodima gospodarskog rasta, koji je uglavnom bio uvjetovan eksternim okolnostima, nisu zabilježene značajnije inicijative za provođenjem ozbiljnijih reformi koje bi zahtijevale kompromisne aranžmane. Onda kada jesu inicijatori takvih aranžmana, političke elite drugim akterima ne nude uvjerenje da će pojedine reforme dati rezultata odnosno da će biti povezane s drugim komplementarnim procesima.

¹³ Istraživanja međutim ne potvrđuju tezu da birači vrše izbor između stranaka primarno temeljem obećanja koje one daju u izbornim kampanjama (vidi primjerice u Šiber, 2007.)

Ponude za kompromisnim aranžmanima od strane političkih elita prema druga dva aktera uglavnom se odnose na pojedinačne politike ili reforme, a ne na obuhvatnije pakete međusobno povezanih reformskih procesa. Tek takvi paketi mogu potencijalnim aranžmanima dati takvu razinu ozbiljnosti koja bi sve aktere mogla uvjeriti u isplativost rizika kojeg bi time preuzeli.

4. Zaključak: Neproduktivna ravnoteža moći

Sklapanje kompromisnih aranžmana među akterima socijalnog dijaloga radi rješavanja određenih spornih pitanja ili rješavanje zajedničkih problema zahtijeva dva osnovna preduvjeta: određenu ravnotežu moći, kako bi uopće postojala potreba za aranžmanima, te unutrašnju konsolidiranost aktera, koja osigurava sposobnost aktera da provedu preuzete obveze odnosno uvjere svoje članove da prihvate posljedice takvog aranžmana.

Određena ravnoteža moći je neophodan preduvjet za stvaranje okolnosti pogodnih za kompromisno i konsenzualno rješavanje spornih pitanja. Ako bi postojala značajna neravnoteža moći među akterima socijalnog dijaloga, onda bi vrlo vjerojatno problemi i nesporazumi bili riješeni primjenom volje najmoćnije strane. U socijalnom dijalogu država je obično ta koja u svojim rukama ima instrumente za izravno provođenje svoje volje¹⁴. Ako su političke elite moćne i čvrste te ako su poslodavci i sindikati slabi, tada će političke elite vjerojatno provesti svoju volju i nametnuti rješenja koja njima odgovaraju odnosno koja one smatraju ispravnima. Na početku tranzicije u nizu postsocijalističkih zemalja događale su se reforme socijalnih, radnih i ekonomskih odnosa u kojima su političke elite potpuno samostalno donosile odluke. U tim situacijama sindikati su ili bili razjedinjeni ili oslabljenog legitimiteta, a udruga poslodavaca uglavnom još nije niti bilo. Neki elementi takvog djelovanja mogu se naći i u hrvatskoj novijoj povijesti, kada je vlast zahvaljujući legitimaciji po pitanju stjecanja neovisnosti i vođenja rata mogla ignorirati druge aktere, prije svega sindikate, u donošenju nekih važnih odluka iz područja ekonomske politike. Najpoznatiji i možda najpogubniji primjer je izbor modela privatizacije poduzeća.

Naravno, moguće je zamisliti i primjere u kojima su sindikati i poslodavci dominantan akter te zahvaljujući slabosti političkih elita ili ovisnosti o njihovoj podršci, mogu nametnuti svoje stavove a ne kompromisna rješenja. U određenoj mjeri takvu situaciju možemo prepoznati u Hrvatskoj u slučaju

¹⁴ Jer u suvremenim državama više-manje sva pitanja vezana uz socijalne i ekonomske odnose imaju svoju zakonsku podlogu i ograničenja, odnosno postoje institucije koje utječu ili nadziru ekonomske odnose.

uvođenja kriznog poreza, na čije uvođenje su ključni utjecaj imali sindikati, i to prije svega sindikati iz javnog sektora, koji su na taj način spriječili da se smanjenje deficita provede rezanjem prava zaposlenih u javnom sektoru. U toj situaciji vladajuća većina je bila politički slaba te nije imala snage ulaziti u sukob sa sindikatima iz javnog sektora¹⁵.

U Hrvatskoj se u posljednjih 10-ak godina ne može zamijetiti dugoročna dominacija bilo kojeg od aktera ili postojanje stabilne koalicije dva aktera. Niz je primjera na kojima se može pokazati kako svaka od strana ima određene poluge moći prema druga dva aktera. Država i političke elite obično određeni period nakon parlamentarnih izbora imaju visoku razinu legitimiteta i unutrašnje stabilnosti, zbog čega nisu prisiljeni popuštati drugim akterima. Poslodavci imaju stabilnu poziciju jer se smatraju ključnima za ostvarenje gospodarskog razvoja i porasta životnog standarda, zbog čega njihovi zahtjevi imaju konstantno visoku razinu legitimiteta. U niz navrata sindikati su pokazali svoju mobilizacijsku snagu. Zbog svega navedenog odnosi moći među akterima tripartitnog dijaloga su relativno uravnoteženi.

No, već duži niz godina ta ravnoteža moći je neproduktivna, jer ne rezultira rješavanjem otvorenih pitanja u području socijalne i ekonomske politike. To je najbolje vidljivo iz parcijalnog popisa tema o kojima se prijevori vode više od 10 godina, bez naznake da će ti prijevori biti riješeni: fleksibilizacija tržišta rada, reguliranje rada na određeno, model usklađivanja plaća između javnog i privatnog sektora, tečajna politika, restrukturiranje javnih poduzeća, porezno rasterećenje poslodavaca, poboljšanje ukupnih administrativnih uvjeta poslovanja itd. Navedenu ravnotežu ne obilježava niti eskalacija sukoba, koji bi onda eventualno doveli do poraza nekog od aktera te jednostranog rješavanja nekih pitanja po volji pobjednika, niti kompromisni aranžmani.

Osim ravnoteže moći, preduvjet za kompromisno rješavanje spornih pitanja jest i mogućnost svakog od aktera da doista bude vjerodostojan partner takvih aranžmana. Svaka strana mora imati povjerenje da će druge dvije strane htjeti i moći provesti preuzete obaveze. Ako nema tog povjerenja, tada je vjerojatnost da uopće dođe do pokušaja sklapanja takvog aranžmana mala. Prethodna analiza je pokazalo kako u hrvatskom slučaju svaka od strana ima značajne strukturne nedostatke koji smanjuju vjerojatnost da će ona moći doista provesti preuzete obaveze ili da će uopće biti spremna ući u

¹⁵ Politička slabost vlasti rezultat je iznenadnog i neobjašnjelog povlačenja bivšeg Predsjednika Vlade Ive Sanadera te negativnih reakcija javnosti na taj događaj.

pokušaj sklapanja takvog aranžmana. Sve dok se te strukturne slabosti ne otklone ili značajno umanje, malo je vjerojatno da će doći do značajnih kompromisnih aranžmana.

U posljednje vrijeme možemo zamijetiti određene procese koji daju nadu da će identificirane strukturne slabosti nekih od aktera biti dijelom umanjene. Prije svega, određene promjene možemo vidjeti na strani države odnosno političkih elita. One se odnose na znakove odustajanja od „populističkog modela“ komunikacije. Aktualna Vlada je u prvoj godini mandata donijela neke odluke koje nose određeni politički rizik te idu na štetu relativno velikih i utjecajnih interesnih skupina. Primjerice, u prvoj godini mandata je, po prvi puta uopće, smanjena apsolutna razina državne potrošnje, što je ostvareno ukidanjem ili smanjivanjem određenih prava za relativno velike i utjecajne skupine. U tom kontekstu Vlada je zapravo jednostrano (privremeno) ukinula neka prava zaposlenicima u javnim službama¹⁶. Na samom početku mandata othrvala se snažnom pritisku mljekara za većim sufinanciranjem cijene mlijeka. Nadalje, kroz nekoliko mjera (objava registra poreznih dužnika, fiskalizacija, promjene stečajnog zakona) djelovala je na povećanje porezne discipline i smanjivanje sive ekonomije, što su mjere koje „pogađaju“ poduzetnike. Sve navedeno pokazuje da vladajuća politička elita ima namjeru provoditi i nepopularne mjere i poteze te tako odustati od „populističkog modela“.

Na sindikalnoj strani mogu se zamijetiti određeni procesi konsolidacije ili se barem oni na određenoj razini mogu očekivati kao posljedica donošenja i primjene novog *Zakona o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje*.

Ako se navedeni procesi održe i dovedu do određenih strukturnih promjena na strani države/političke elite te na strani sindikata, to bi moglo u određenoj mjeri povećati vjerojatnost da se u skoroj budućnosti barem neka sporna pitanja riješe kroz kompromisne aranžmane. Ti procesi bi mogli ojačati one povoljne značajke na svakoj od tri strane socijalnog dijaloga, koje se često u javnom diskursu previđaju i zanemaruju.

¹⁶ Iako su božićnica za 2012. godinu te regres i božićnica za 2013. godinu prava koja su ukinuta potpisom novog *Temeljnog kolektivnog ugovora za javne službe* (TKU), u suštini ta prava su ukinuta donošenjem posebnog zakona, s obzirom da su pojedine javne službe ta prava imala zagaranirana granskim kolektivnim ugovorima pa potpisivanje novog TKU-a nije imalo utjecaja na ta prava.

Literatura

1. Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj: društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb
2. Iankova, E. A. (1998.), The Transformative Corporatism of Eastern Europe, *East European Politics & Societies*, 12(2): 222-264.
3. Kokanović, M. (2001.), The Cost of Nationalism: Croatian Labour, 1990-1999, u: Crowley, S., Ost, D. (eds.), *Workers after Workers States – Labor and Politics in Postcommunist Eastern Europe*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham, 141-158.
4. Matković, T., Biondić, I. (2003.), Reforma zakona o radu i promjena indeksa zakonske zaštite zaposlenja, *Financijska teorija i praksa*, 27(4): 515–528.
5. Narodne Novine (1992.a), *Opći kolektivni ugovor za gospodarstvo*, Narodne novine, Zagreb, 1992(47)
6. Narodne Novine (1992.b), *Opći kolektivni ugovor za javne djelatnosti i javna poduzeća*, Narodne novine, Zagreb, 1992(66)
7. Narodne Novine (1995.), *Zakon o radu*, Narodne novine, Zagreb, 1995(38)
8. Šiber, I. (2007.), *Političko ponašanje*, Politička kultura, Zagreb



Održivost hipoteze o menadžerskoj supstituciji sindikata proaktivnim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima

dr. sc. Nina Pološki Vokić
izvanredna profesorica, EFZG

Sažetak

Menadžerska oporba (engl. managerial opposition) sindikatima jedan je od često isticanih razloga smanjenja prisutnosti i utjecaja sindikata. Jednim od najuspješnijih načina menadžerske oporbe sindikatima smatra se upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP). Cilj rada je bio testirati hipotezu o supstituciji sindikata proaktivnim praksama upravljanja ljudima. U teorijskom dijelu rada predstavljena su teorijska polazišta vezana uz koncept menadžerske oporbe sindikatima. Definiran je koncept menadžerske oporbe sindikatima, objašnjene su strategije sprječavanja te strategije supstitucije sindikata te je poseban naglasak stavljen na prakse ULJP-a kao način supstitucije sindikata. U empirijskom dijelu rada opisano je istraživanje provedeno na uzorku od 41 hrvatske organizacije s više od 500 zaposlenih. Kako bi se testirala postavljena hipoteza prikupljen je 41 pokazatelj ULJP-a koji odražava brigu za ljude. Prikupljeni podaci su uspoređeni s obzirom na tri klastera u koje su grupirane organizacije u uzorku prema ključnim obilježjima radnih odnosa: (1.) „Dominacija sindikata“ – za zadovoljstvo zaposlenika dominantno brinu sindikati, (2.) „Suprisutnost sindikata i ULJP-a“ – za zadovoljstvo zaposlenika brinu i sindikati i organizacija (menadžeri i odjel za LJP putem proaktivnih praksi ULJP-a) i (3.) „Dominacija ULJP-a“ – za zadovoljstvo zaposlenika dominantno brine organizacija odnosno menadžeri i odjel za LJP. Na temelju nalaza deskriptivne te u manjoj mjeri na temelju nalaza inferencijalne statistike, razvidno je da je veća razina usmjerenosti na zaposlenike prisutna u organizacijama u kojima djeluje ULJP odnosno da su u organizacijama u kojima za zaposlenike brine isključivo sindikat prisutni lošiji pokazatelji upravljanja ljudima. Na temelju inferencijalne statistike ipak nije moguće prihvatiti postavljenu hipotezu o ULJP-u kao uspješnoj zamjeni za sindikate, jer su statistički značajne razlike u praksama ULJP-a prisutne samo u trećini slučajeva.

Ključne riječi

sindikat, menadžerska oporba sindikatima, sprječavanje sindikata, supstitucija sindikata, upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP), Hrvatska

1. Uvod

Od 1980-ih primjećuje se znatno smanjivanje broja sindikalnih članova (apsolutni gubitak) i postotka sindikaliziranih zaposlenika (relativni gubitak) te stoga i smanjivanje njihova utjecaja širom svijeta (Pološki Vokić, 2012.b, 1.). Kao razlozi opadanja sindikalnog članstva navode se različiti strukturni, organizacijski, individualni i sindikalni razlozi (Pološki Vokić i Obadić, 2010.). Tako na primjer Freeman i Medoff (1984. prema Flanagan, 2008., 459.) opadanje pripisuju kombinaciji menadžerske oporbe (25-50%), smanjenim naporima sindikata u privlačenju novih članova (25-33%) i promjenama u ekonomskoj strukturi koje daju prednost nesindikaliziranom u odnosu na sindikalizirano zapošljavanje (do 72%).

Menadžerska oporba (engl. managerial opposition) sindikatima jedan je od često isticanih razloga smanjenja prisutnosti i utjecaja sindikata. Ona je prisutna u različitim oblicima od početka industrijske revolucije (Holley, Jennings i Wolters, 2012.), od kada su prisutni i sindikati, pa se može reći da je ideološke prirode (Hirsch, 2008., 164.). No, menadžerska opozicija sindikatima „iskristalizirala se i postala agresivnija“ (McConnell, Brue i Macpherson, 2009., 318.) kako se početkom 1970-ih godina povećala razlika između plaća sindikaliziranih radnika u odnosu na nesindikalizirane (Freeman i Medoff, 1986. prema McConnell, Brue i Macpherson, 2009., 318.). No, poslodavci se kroz povijest suprotstavljaju sindikatima i zbog toga što oni ograničavaju slobodu odlučivanja menadžera i obvezuju menadžere da u odlučivanje uključuju sindikate i zaposlenike, zbog toga što povećavaju troškove rada/proizvodnje uspješnim podizanjem kompenzacija svojih članova a što za posljedicu ima smanjivanje profitabilnosti organizacija, zbog toga što ih se povezuje s većom učestalošću pritužbi na radu, ali i zbog toga što zagovaraju senioritet i jednakost plaća a suprotstavljaju se plaćanju po učinku (Belman i Voss, 2006.; Bryson, Gomez i Willman, 2004.; Deshpande, 2002.; Hirsch, 2008.; McLennan, 2008.; Obadić i Pološki Vokić, 2012.).

Jednim od najuspješnijih načina menadžerske oporbe sindikatima smatra se upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) (Beaumont, 1991.; Fiorito, 2001.; Flood i Turner, 1993.; Gomez, Gunderson i Meltz, 2002.; Guest, 1987.; Lewchuk i Wells, 2006.; Machin i Wood, 2005.; Milner i Richards, 1991.; Pološki Vokić, 2009.; Ramaswamy i Schiphorst, 2000.; Strauss, 1984.), kao filozofija poslovanja, funkcija menadžmenta i organizacijska jedinica u organizacijama koja ima za cilj uspješnije upravljanje ljudima odnosno povećanje njihove posvećenosti poslu i zadovoljstva na radu. Iz navedenog proizlazi cilj ovog rada – testirati hipotezu o supstituciji sindikata proaktivnim praksama upravljanja ljudima. Stoga su u nastavku prvo

predstavljena teorijska polazišta vezana uz koncept menadžerske oporbe sindikatima, nakon čega je opisano provedeno empirijsko istraživanje u svrhu prihvatanja/odbacivanja navedene hipoteze.

2. Teorijska polazišta – menadžerska oporba sindikatima

Menadžerska oporba sindikatima sastoji se od različitih „pozitivnih i negativnih poticaja“ (Penney, 2004., 93.) odnosno strategija sprječavanja (engl. union suppression) i strategija supstitucije sindikata (engl. union substitution). Koji pristup izbjegavanja sindikata organizacija koristi – sprječavanje ili supstituciju sindikata, u pravilu ovisi o vrijednostima vrhovnog menadžmenta (Gómez-Mejía, Balkin i Cardy, 2010., 516.). Dok su strategije sprečavanja agresivne i neprijateljske aktivnosti menadžmenta prvenstveno osmišljene kako bi se suprotstavilo udruživanju zaposlenika u sindikat, strategije zamjenjivanja su aktivnosti koje nastoje otkloniti potrebu zaposlenika za sindikalnim organiziranjem (Rollinson i Dundon, 2007., 40.).

U nastavku su pobrojane strategije sprječavanja sindikata te je veća pozornost pridana strategijama supstitucije sindikata s obzirom da su proaktivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima (također detaljnije objašnjene u nastavku) koje su tema ovog rada upravo jedna od osnovnih strategija supstitucije sindikata.

2.1. Strategije sprječavanja sindikata

Strategije sprječavanja sindikata (nazivane i „batina“ strategije) se odnose na grube taktike menadžmenta, kako zakonite tako i nezakonite, u svrhu izbacivanja sindikata iz organizacije ili sprečavanja sindikata da sindikalno organiziraju zaposlenike (Bernstein, 1999., 43. prema Gómez-Mejía, Balkin i Cardy, 2010., 516.). Također, odnose se na nastojanja poslodavaca da uvjere zaposlenike da sindikalizacija ima mnoge negativne posljedice, pri čemu se kao posebice negativne ističu štrajk (koji ugrožava organizaciju a stoga i zaposlenike) i sindikalne članarine (koje tko zna gdje odlaze odnosno vjerojatno se troše na rastrošne plaće sindikalnih čelnika ili odlaze u središnjice pa od njih članovi nemaju nikakve koristi) (Penney, 2004., 94-95.).

Sprečavanje i neprijateljstvo poslodavaca prema sindikatima moćno je sredstvo onemogućavanja organiziranja sindikata i nestabilnosti članstva (Verma, Kochan i Wood, 2002, 380.). Najčešće strategije sprječavanja sindikata od strane poslodavaca, kako u razdoblju udruživanja zaposlenika u

sindikata tako i usporedo s djelovanjem sindikata u organizaciji, navedene su u tablici 1.

Tablica 1. Menadžerske aktivnosti sprječavanja sindikata

Aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"> ■ antisindikalna komunikacija (pisma, brošure, jedan-na-jedan sastanci, masovni sastanci menadžera sa zaposlenicima) koja ukazuje na opasnosti od sindikata (na primjer da štrajk dovodi do gubitka svih) ■ prikazivanje filmova koji prikazuju sindikate u nepovoljnom svjetlu ■ zastrašivanje radnika (na primjer da će dobiti otkaz, da će im biti smanjene plaće ili beneficije, da će ukoliko se sindikalno organiziraju pogon/podružnica biti premještena ili likvidirana) ■ disciplinske akcije, premještanje, democija ili otpuštanje sindikalnih aktivista i pristalica sindikata ■ elektronsko nadgledanje aktivista i njihovih kontakata sa zaposlenicima ■ špijuni i saboteri u redovima zaposlenika ■ uvjeravanje radnika da raspuste sindikat ■ zapošljavanje štrajkolomaca ■ zapošljavanje konzultantskih poduzeća u svrhu vođenja sustavnih antisindikalnih kampanja ■ veća ulaganja u nesindikalizirane pogone ■ izmještanje ili zatvaranje visoko sindikaliziranih dijelova organizacije ili cijelih organizacija

Na temelju: Barling, Fullagar i Kelloway (1992.), Gómez-Mejía, Balkin i Cardy (2010., 518-519.), McConnell, Brue i Macpherson (2009., 318-320.), Obadić i Pološki Vokić (2012., 144.-145.)

Tako je primjerice prema nalazima Bronfenbrenner i Hickey (2004., 38.) u SAD-u krajem 20. stoljeća 52% poslodavaca plašilo zaposlenike potpunim ili djelomičnim zatvaranjem tvornice u razdoblju organiziranja sindikata u organizaciji. Nadalje, približno je jedan od četiri poslodavca (26%) otpuštao zaposlenike zbog sudjelovanja u aktivnostima sindikata¹⁷, 67% njih je održavalo „jedan-na-jedan“ sastanke menadžera i zaposlenika barem jednom tjedno, 34% ih je podmićivalo ili činilo ustupke onima koji su se suprotstavljali sindikatima te je 10% njih elektronički pratilo sindikalne aktiviste za vrijeme kampanje formiranja sindikata (Bronfenbrenner i Hickey, 2004., 38.). Štoviše, u razdoblju sindikalnog organiziranja zaposlenika, samo je 26% poslodavaca provodilo slabu antisindikalnu kampanju (manje od pet taktika sprječavanja sindikata), dok je 48% vodilo umjereno agresivnu kampanju (koristilo pet do devet taktika), a 26% njih ekstremno agresivnu kampanju (koristilo minimalno deset antisindikalnih taktika) (Bronfenbrenner i Hickey, 2004., 38.). Dodatno, Hindman (1988.

¹⁷ Cook (1985. prema Barling, Fullagar i Kelloway, 1992., 45.) pronalazi da otpuštanje sindikalnih aktivista smanjuje vjerojatnost uspjeha sindikalnog organiziranja između 17 i 23%.

prema Barling, Fullagar i Kelloway, 1992., 41.) ukazuje na procjene koje govore da više od 70% organizacija zapošljava vanjske konzultante koji usmjeravaju njihova nastojanja da ostanu bezsindikalne (engl. union free).¹⁸

2.2. Strategije supstitucije sindikata

Strategije supstitucije sindikata (nazivane i „mrkva“ strategije) odnose se na politike i prakse koje zadržavaju sindikate izvan organizacije čineći ih nepotrebnima (Budd, 2010., 170.). Fokusriraju se na otklanjanje poticaja za sindikaliziranje unutar organizacije, kao što su loši nadređeni, percepcija nejednakosti, niska razina sigurnosti zaposlenja i komparativno manje plaće (u odnosu na konkurenciju, op. a.) (Flood i Turner, 1993., 59.).

Strategije supstitucije najčešće su posljedica šok učinka (engl. shock effect) odnosno učinka prelijevanja (engl. spillover effect). Šok učinak sindikata na menadžment ogleda se u tome da kao reakcija na sindikaliziranje menadžment postaje efikasniji (Barling, Fullagar i Kelloway, 1992., 175.), što uključuje i veću brigu za zaposlenike, dok se učinak prelijevanja odnosi na nastojanja nesindikaliziranih organizacija da osiguraju iste beneficije kao i sindikalizirane organizacije kako bi ostale nesindikalizirane (Barling, Fullagar i Kelloway, 1992., 189.).

Moguće je razlikovati tri osnovne strategije kojima organizacije nastoje i uspijevaju supstituirati sindikate odnosno demotivirati zaposlenike da se udružuju i pridružuju sindikatima (na temelju Obadić i Pološki Vokić, 2012., 144-145.): (1.) obećavanje (pisano i usmeno) i uvođenje promjena, (2.) proaktivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima i (3.) promjena stila menadžmenta/vođenja odnosno uključivanje zaposlenika u odlučivanje.

Kako bi uvjerile zaposlenike da se ne udružuju u sindikate te da im ne pristupaju, **organizacije obećavaju** da će unaprijediti uvjete rada, podići plaće, ponuditi raznolike beneficije, uključiti zaposlenike u donošenje odluka i slično, ali i **uvode obećane promjene** kako ne bi potakle zaposlenike da nastave sa sindikalnim aktivnostima. Menadžeri tako uvjeravaju zaposlenike da im daju „drugu priliku“ odnosno daju obećanja da će poboljšati uvjete zaposlenja, a „mrkva“ letci i aktivnosti predstavljaju menadžment u pozitivnom svjetlu, kao racionalnog i pravednog, kao potencijalnu žrtvu sindikalizacije te kao dobrohotnog osiguravatelja plaća, beneficija i drugih

¹⁸ Zanimljivo je napomenuti da je veća vjerojatnost da menadžment zaposli konzultante i advokate za „borbu“ protiv sindikata onda kada osjeća stvarnu prijetnju od sindikata (Barling, Fullagar i Kelloway, 1992., 46.).

koristi (Penney, 2004., 93.). Primjerice, već spomenuto istraživanje koje su proveli Bronfenbrenner i Hickey (2004., 38.) je pokazalo da je 48% poslodavaca u razdoblju formiranja sindikata obećalo zaposlenicima da će se stvari poboljšati, 20% neplanirano povećalo plaće, a 17% unijelo promjene u sustave beneficija i uvjete rada. Neke se organizacije pri tome posebice usmjeravaju na sindikalne aktiviste i protivnike sindikata, prvima obećavajući unapređenje ili povećanje plaća, a onima koji ne podupiru sindikat obećavajući posebne usluge ili podmićući ih.

Organizacije često u sklopu svojih antisindikalnih kampanja ulažu u aktivnosti ULJP-a (Fiorito, 2001.) odnosno koriste ove aktivnosti kako bi zamijenile sindikate (Fiorito, Lowman i Nelson, 1987.) ili barem smanjile njegov utjecaj (Machin i Wood, 2005., 205.). **Proaktivnim praksama upravljanja ljudskim potencijalima** (vidi detaljnije u nastavku) organizacije uspješno zamjenjuju sindikate zbog toga što je u organizacijama koje imaju razvijen ULJP smanjena potreba zaposlenika da uz pomoć kolektivnog pregovaranja unaprijede svoje uvjete zaposlenja (Beardwell, Holden i Claydon, 2004.; Flanagan, 2008.; Pološki Vokić, 2009.). Drugim riječima, za dobrobit zaposlenika brine se menadžment uvođenjem i korištenjem različitih praksi koje potiču motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika znajući da motivirani i zadovoljni zaposlenici postižu bolje rezultate i tako doprinose uspješnosti organizacije.

Uključivanje i sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju uspješno zamjenjuje potrebu za kolektivnim organiziranjem. Time što sudjeluju u svakodnevnome odlučivanju vezanome uz kvalitetu, produktivnost, organizaciju posla i slično, zaposlenici neposredno utječu na svoju sudbinu unutar organizacije te imaju priliku osobno se izboriti za svoja prava (Obadić i Pološki Vokić, 2012., 146.). Pokazalo se primjerice da sindikalni pokret ugrožavaju participativni stil vođenja odnosno sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju, dobri (beskonfliktni i kooperativni) međuljudski odnosi, otvorenost i svesmjernost komunikacija, dijeljenje informacija, rad u timovima i slično (Flanagan, 2008., Obadić i Pološki Vokić, 2012.; Rasmussen i Andersen, 2006.). Naime, zaposlenici uvijek imaju potrebu imati „glas“ odnosno sudjelovati u odlučivanju (Pencavel, 2008.), tako da kada su uključeni u odlučivanje vezano uz poslovanje, a posebice segmente poslovanja koji se na njih neposredno odnose, oni nemaju potrebu za kolektivnim „glasom“ odnosno sindikalno se organizirati. Dodatno je potrebno naglasiti da je jedna od ključnih pretpostavki sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju „menadžment koji sluša“ (Holley, Jennings i Wolters, 2012., 122.) odnosno sustavno provođenje istraživanja stavova

zaposlenika, korištenje politika kao što su politika otvorenih vrata¹⁹ i menadžment lutanjem naokolo²⁰, formiranje krugova kvalitete²¹ i slično.

2.3. Supstitucija sindikata proaktivnim praksama upravljanja ljudskim potencijalima

Od kraja 20. stoljeća, motivirane ideologijom ili hirom, ekonomskom potrebom ili željom da sindikate drže podalje, organizacije „eksperimentiraju“ s praksama upravljanja ljudskim potencijalima dizajniranim da povećaju motivaciju i odanost zaposlenika (Foulkes, 1980. prema Strauss, 1984., 4.). Preciznije, od 1980-ih godina²², kada je nova filozofija odnošenja prema zaposlenicima – upravljanje ljudskim potencijalima, „katapultirana na ključne pozicije u organizacijama“ (Graham i Bennett, 1998., 4.) odnosno od kada reaktivna, birokratska personalna funkcija prerasta u proaktivnu strategijsku funkciju (Pološki Vokić, 2009., 226.), prakse upravljanja ljudskim potencijalima osiguravaju mnogim zaposlenicima beneficije i zaštitu uobičajeno priskrbljenu sindikalizacijom (Strauss, 1984., 5.). Ove se prakse prvo uvode u nesindikalizirane organizacije kako bi se upravljalo zaposlenicima, ali se i vrlo uspješno koriste za sprječavanje širenja sindikata na nesindikalizirane organizacije (Strauss, 1984., 2.). Menadžeri također uviđaju da proaktivno odnošenje prema zaposlenicima uspješno zamjenjuje sindikate i u organizacijama s tradicijom sindikalnog udruživanja (Gomez, Gunderson i Meltz, 2002.). Naime, proaktivne prakse ULJP-a mogu dovesti do potpune marginalizacije tradicionalnih radnih odnosa (sindikalizma) (Fairbrother, 1996.; Guest, 1987.; Roche i Turner, 1994.) odnosno čine sindikate nepotrebnima i suvišnima.

¹⁹ Politika otvorenih vrata (engl. „open door“ policy) je menadžerska praksa ostavljanja otvorenih vrata ureda, čime menadžer šalje poruku da je u svom uredu i dostupan svima koji mu se žele obratiti, dakle da svi koji s njim žele razgovarati mogu slobodno ući (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008., 313.).

²⁰ Menadžment lutanjem naokolo (engl. management by wandering around – MBWA) je tehnika menadžmenta koja se temelji na poimanju da će menadžeri biti uspješniji u upravljanju organizacijom ako izađu iz svojih ureda te neformalnim kanalima komunikacije prikupljaju relevantne informacije o odjelima, poslovnim jedinicama i organizaciji u cjelini važne za uspjeh organizacije (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008., 309-310.).

²¹ Krugovi kvalitete su grupe od pet do deset zaposlenika različitih hijerarhijskih razina koje se redovito sastaju izvan radnog vremena i na dobrovoljnoj bazi kako bi identificirale, diskutirale i rješavale probleme vezane za kvalitetu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008., 829.).

²² Appelbaum i Batt (1994. prema Deery, Walsh i Knox, 2001.) navode da se model koji se razvio kao zamjena za sindikate i procese kolektivnog određivanja pravila pojavio u američkim organizacijama 1960-ih godina.

Progressivne prakse ULJP-a zamjenjuju tradicionalne funkcije sindikata, što smanjuje želju zaposlenika odnosno njihovu percipiranu potrebu za sindikatima (Verma, Kochan i Wood, 2002., 380.). Aktivnosti ULJP-a, zajedno s novim zakonskim regulacijama, osiguravaju zaposlenicima beneficije i zaštitu koju su tradicionalno pružali sindikati (Strauss, 1984., 5.). Podrazumijevaju veliko razumijevanje potreba zaposlenika od strane menadžera, što dovodi ne samo do izbjegavanja sindikalizacije već istovremeno izgrađuje reputaciju organizacije kao dobrog mjesta za rad (Gómez-Mejía, Balkin i Cardy, 2010., 516.).

U organizaciji u kojoj je ULJP izvrstan, zaposlenici nemaju potrebu udruživanja u sindikat odnosno ostvarivanja svojih prava putem sindikata jer se ULJP za njih „brine“ bolje nego što to mogu sindikati (Pološki Vokić, 2009., 238.). Osnovna obilježja radnih odnosa (odnosa između poslodavaca i posloprimaca) u organizacijama u kojima se potrebe zaposlenika zadovoljavaju različitim politikama i aktivnostima ULJP-a navedena su u tablici 2.

Tablica 2. Obilježja radnih odnosa u organizacijama koje primjenjuju proaktivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima

Obilježja
<ul style="list-style-type: none"> ■ velika umjerenost na ULJP odnosno odnošenje prema zaposlenicima prema postulatima filozofije ULJP-a ■ mala usmjerenost na sindikate odnosno nepostojanje kolektivnog zastupanja ■ individualizacija radnih odnosa ■ proširivanje politika i praksi koje su se odnosile na menadžere i ostale profesionalne zaposlenike na cjelokupnu radnu snagu ■ pokušaji sindikalnog organiziranja često propadaju ■ uspješno se sprječava rast sindikalnog članstva (ovim je organizacijama najlakše zadržati status nesindikaliziranih organizacija)

Na temelju: Fiorito (2001.), Fiorito, Lowman i Nelson (1987.), Guest i Conway (1999.), Kochan, McKersie i Chalykoff (1986.), Pološki Vokić (2009.)

U tablici 3. navedeni su primjeri pozitivnih, proaktivnih praksi upravljanja ljudima zbog kojih su zaposlenici manje zainteresirani za pomoć od strane sindikata odnosno kolektivnu zaštitu, od kojih su visoke razine kompenzacija obilježje ULJP-a koje je najčešće sastavni dio strategije supstitucije sindikata (Fiorito, Lowman i Nelson, 1987.).

Tablica 3. Primjeri proaktivnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima koje uspješno zamjenjuju sindikate

Praksa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ visoka razina kompenzacija ▪ plaćanje zaposlenika više od prosjeka u industriji ▪ stimulativni sustavi plaćanja i nagrađivanja (plaćanje po učinku, sudjelovanje zaposlenika u dobitku, profitu i vlasništvu itd.) ▪ stalno ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika ▪ dizajniranje poslova na način da su motivirajući (da nisu rascjepkani, monotoni ili presloženi, a da su izazovni) ▪ kontinuirano praćenje zadovoljstva zaposlenika ▪ izgradnja ugodne organizacijske klime i kulture ▪ izvrsna interna komunikacija (pravovremeno obavještanje o svemu što se događa u organizaciji, dijeljenje informacija, otvorena komunikacija, poticanje iznošenja vlastitog mišljenja i ideja zaposlenika itd.) ▪ briga za kvalitetu radnih odnosa (izvrsni sustavi davanja pritužbi, brzo i kvalitetno rješavanje pritužbi zaposlenika, uključivanje zaposlenika u odlučivanje itd.) ▪ stalno ulaganje i unapređivanje aktivnosti ULJP-a ▪ jasna vizija i strategija ULJP-a

Mnogi su istraživači svojim nalazima potvrdili hipotezu o supstituciji sindikata proaktivnim praksama ULJP-a, kao što prikazuje tablica 4.

Tablica 4. Nalazi u prilog hipoteze o supstituciji sindikata proaktivnim praksama ULJP-a

Autor	Nalaz
Deshpande (2002.)	Značajno unaprjeđenje mnogih praksi ULJP-a za koje se smatra da osiguravaju konkurentsku prednost putem ljudi prisutno je u onim organizacijama u kojima se zaposlenici nisu uspjeli sindikalno organizirati.
Foulkes (1980. prema Deery, Walsh i Knox, 2001.)	Velike američke nesindikalizirane organizacije značajno ulažu u aktivnosti ULJP-a te ih obilježavaju visokosofisticirane prakse ULJP-a. Sindikati se smatraju nepotrebima i nevažnima.
Gregory i Milner (2009.)	Sindikati su relativno marginalni učesnici u procesu uvođenja i implementacije odabranih praksi ULJP-a.
Guest (1987.)	ULJP se odnosi na skup politika dizajniranih maksimizirati integraciju u organizaciji, odanost zaposlenika, fleksibilnost i kvalitetu posla. Unutar tog modela, kolektivni industrijski odnosi imaju, u najbolju ruku, samo neznatnu, marginalnu ulogu odnosno nepotrebni su.
Guest i Hoque (1996. prema Deery, Walsh i Knox, 2001.)	Skoro polovica nesindikaliziranih organizacija ima jasnu strategiju ULJP-a i primjenjuje tzv. politike visoke uključenosti (engl. high involvement policies).

Lewchuk i Wells (2006.)	Prakse ULJP-a uspješno djeluju kao zamjena za predstavljanje zaposlenika putem sindikata.
Pološki Vokić (2009.)	Briga za zaposlenike mjerena pokazateljima ULJP-a u Hrvatskoj je u prosjeku veća u nesindikaliziranim organizacijama odnosno aktivnosti ULJP-a su u prosjeku naprednije u tim organizacijama.

No, potrebno je napomenuti da mnogi istraživači nisu uspjeli potvrditi svoju pretpostavku o supstituciji sindikata ULJP-om, kao na primjer Flood i Turner (1993.), Roche i Turner (1994.) te Machin i Wood (2005.). Tako Machin i Wood (2005.) na uzorku organizacija u Velikoj Britaniji nisu potvrdili da nesindikalizirane organizacije statistički značajno češće primjenjuju najbolje prakse ULJP-a. Štoviše, mnogi su istraživači na temelju empirijskih istraživanja koje su proveli zaključili da sindikati i ULJP ne samo da mogu djelovati u organizacijama usporedo (Guest, 1995. prema Machin i Wood, 2005.; Storey, 1992. prema Sisson, 1993.) već da njihova suradnja rezultira dobitcima za zaposlenike i organizaciju (Addison, 2005.; Böheim i Booth, 2004.; Bryson, Forth i Kirby, 2005.; Deery, Walsh i Knox, 2001.; Godard, 2009.; Guest i Conway, 1999.; Pološki Vokić, 2012.a; Ramaswamy i Schiphorst, 2000.; Sisson, 1993.). Primjerice Addison (2005.) zaključuje da kombinacija inovativnih praksi ULJP-a i predstavljanja zaposlenika od strane sindikata dovodi do povećanja produktivnosti. Bryson, Forth i Kirby (2005.) čak na temelju svojeg nalaza kako je utjecaj ULJP-a u nesindikaliziranim organizacijama marginalan, postavljaju pitanje može li se uopće ULJP smatrati univerzalno najboljim pristupom povećanja radne uspješnosti zaposlenika. Godard (2009.) pak zaključuje da poslodavci imaju sve manje razloga koristiti antisindikalne prakse odnosno da najnapredniji među njima čak smatraju da je sindikaliziranje zaposlenika u njihovom interesu.

3. Metodologija istraživanja

Hipoteza koju se testiralo empirijskim istraživanjem glasi: H_0 = Sindikate je u organizacijama moguće supstituirati proaktivnim praksama ULJP-a. Testiranju ove hipoteze pristupilo se na način da su uspoređeni prikupljeni podaci o provođenju proaktivnih praksi ULJP-a u organizacijama u kojima dominiraju sindikati, organizacijama u kojima su utjecajni i sindikati i ULJP te organizacijama u kojima dominira ULJP.

Instrument istraživanja. Za prikupljanje podataka o provođenju proaktivnih praksi ULJP-a korišten je modificirani visokostrukturirani

anketni upitnik razvijen od strane udruženja CRANET²³ koji se je sastojao od osam skupina pitanja: (1.) pitanja vezana uz ljudski kapital i organizaciju odjela za ljudske potencijale (LJP), (2.) dizajn posla, (3.) pribavljanje i selekcija, (4.) praćenje radne uspješnosti, (5.) razvoj zaposlenika, (6.) plaće i beneficije, (7.) uloga sindikata u organizaciji i (8.) obilježja organizacije.

Uzorak. Populaciju istraživanja činile su sve organizacije s više od 500 zaposlenika²⁴ registrirane za rad u Hrvatskoj na dan 01.03.2012. godine prema Registru poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore (integrirana internetska baza podataka svih hrvatskih poduzeća). Od 173 organizacije u populaciji, njih 41 je ispravno popunilo upitnik, što čini stopu povrata od 23,7%²⁵. Organizacije koje su sudjelovale u istraživanju, kao što prikazuje tablica 5., heterogene su s obzirom na industriju u kojoj djeluju, veličinu (mjerenu brojem zaposlenika) te vlasništvo, što je pretpostavka za nepristranost uzorka.

Tablica 5. Profil organizacija u uzorku

Obilježje	Postotak organizacija
Industrija	poljoprivreda i prehrambena industrija – 5,0%; rudarstvo i vađenje – 2,5%; proizvodnja i prerađivačka industrija – 45,0%; opskrba električnom energijom, plinom i vodom – 2,5%; graditeljstvo – 5,0%; trgovina na veliko i malo – 12,5%; promet, distribucija i skladištenje – 2,5%; telekomunikacije i informacijske tehnologije – 2,5%; financijske usluge – 10,0%; ostale usluge – 12,5%
Veličina	500 do 1.000 zaposlenih – 48,8%; 1.000 do 2.000 zaposlenih – 19,5%; više od 2.000 zaposlenih – 31,7%
Vlasništvo	privatni sektor – 70,7%; javni sektor – 19,5%; mješovito vlasništvo – 9,8%

²³ CRANET (engl. The Cranfield Network on International Human Resource Management) je međunarodna mreža istraživača u području ULJP-a formirana sa svrhom prikupljanja reprezentativnih podataka o praksama ULJP-a diljem svijeta na kontinuiranoj osnovi u svrhu njihove komparativne analize i širenja vjerodostojnih podataka i rezultata o kvaliteti upravljanja ljudima u različitim zemljama svijeta. Više vidi na: www.cranet.org.

²⁴ Iako bi prema Collins, Smith i Stevens (2001., 13.) organizacije s 50 i više zaposlenika trebale imati ustoličen formalan sustav ULJP-a i stoga trebale biti prikladne jedinice analize za istraživanje prakse ULJP-a, imajući u vidu prosječnu praksu ULJP-a u Hrvatskoj za populaciju istraživanja odabrane su organizacije s više od 500 zaposlenika. Naime, u Hrvatskoj su u većini slučajeva razvijene prakse ULJP-a prisutne samo u organizacijama s više od 500 zaposlenika (Pološki Vokić i Vidović, 2008.).

²⁵ Stopa povrata od 23,7% prihvatljiva je s obzirom da istraživanja ULJP-a u organizacijama uobičajeno imaju niže stope povrata (primjerice 11% u istraživanju Delery i Doty (1996.); 18% u istraživanju Cheah-Liaw, Petzall i Selvarajah (2003.)).

Prikupljanje podataka. Upitnici su poslani putem elektroničke pošte direktorima za ljudske potencijale (LJP) osobno, zajedno s kratkim pismom u kojem je objašnjena svrha istraživanja. Direktori za LJP popunjavali su odnosno koordinirali popunjavanje upitnika u ime organizacija u kojima su zaposleni. Oni su odabrani kao predstavnici organizacija zbog svoje kompetentnosti i upućenosti u područje ULJP-a i mjerenje djelovanja i uspješnosti ULJP-a. Ispitanicima je pružena mogućnost da ostanu anonimni vraćanjem ispunjenih upitnika putem pošte, no svi su se ispitanici odlučili odgovoriti putem elektroničke pošte ne skrivajući svoj identitet. Popunjeni upitnici prikupljeni su u razdoblju od ožujka do svibnja 2012. godine.

Analiza podataka. Organizacije u uzorku prvo su grupirane u tri skupine/klastera: (1.) organizacije u kojima dominiraju tradicionalni radni odnosi odnosno za zadovoljstvo zaposlenika dominantno brinu sindikati – klaster nazvan „Dominacija sindikata“, (2.) organizacije u kojima za zadovoljstvo zaposlenika brinu i sindikati i organizacija (menadžeri i odjel za LJP putem proaktivnih praksi ULJP-a) – klaster nazvan „Suprisutnost sindikata i ULJP-a“ te (3.) organizacije u kojima dominira filozofija ULJP-a odnosno za zadovoljstvo zaposlenika dominantno brine organizacija (menadžeri i odjel za LJP) – klaster nazvan „Dominacija ULJP-a“. Za određivanje pripadnosti organizacije pojedinom klasteru korištena je kombinirana metodologija: (1.) kvantitativni podaci vezani uz ulogu sindikata u organizaciji prikupljeni prethodno opisanim anketnim upitnikom, (2.) općepoznati podaci o ulozi sindikata u organizaciji – prikupljeni na temelju sekundarnih izvora kao što su znanstveni časopisi te prethodno provedenih dubinskih intervjua s različitim skupinama zaposlenika (menadžeri, sindikalni predstavnici, „obični“ zaposlenici) te (3.) ekspertna metoda – pridruživanje organizacija klasterima od strane sedam stručnjaka za radne odnose (kako znanstvenika tako i praktičara). Prakse ULJP-a u tri skupine organizacija uspoređene su deskriptivno (relativne frekvencije i prosječne vrijednosti) te testiranjem značajnosti razlika između nepovezanih uzoraka (χ^2 , Kruskal-Wallis H i Mann-Whitney U testovi ovisno o vrsti podataka), korištenjem programa za statističku obradu podataka SPSS (engl. Statistical Package for the Social Sciences).

4. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su u nastavku u tri dijela. Prvo su prikazani osnovni pokazatelji prisutnosti i utjecaja sindikata u tri klastera organizacija, nakon toga 41 pokazatelj ULJP-a s obzirom na pripadnost pojedinom

klasteru te naposljetku rezultati analize statistički značajnih razlika u praksama ULJP-a među klasterima organizacija.

U tablici 6. prikazane su vrijednosti 21 pokazatelja prisutnosti i utjecaja sindikata u trima klasterima u koje su raspoređene organizacije iz uzorka s obzirom na dominantnog aktera koji brine za osiguranje prava i zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji odnosno dominantno obilježje radnih odnosa između poslodavaca i posloprimaca – „Dominacija sindikata“, „Suprisutnost sindikata i ULJP-a“ ili „Dominacija ULJP-a“.

Tablica 6. Pokazatelji prisutnosti i utjecaja sindikata u tri klastera organizacija

Pokazatelji sindikalizma	Klaster			UKUPNO	
	Dominacija sindikata	Suprisutnost sindikata i ULJP-a	Dominacija ULJP-a		
% organizacija u svakom od klastera	26,8	61,0	12,2	100,0	
% zaposlenika organizacije učlanjenih u sindikat	0% zaposlenika	0,0	0,0	4,9	
	1-10% zaposlenika	0,0	8,0	12,2	
	11-25% zaposlenika	9,1	8,0	0,0	7,3
	26-50% zaposlenika	9,1	28,0	0,0	19,5
	51-75% zaposlenika	27,3	40,0	0,0	31,7
75-100% zaposlenika	54,5	16,0	0,0	24,4	
ponderirani prosjek udjela zaposlenika koji su u sindikatima (%)*	70,0	51,7	3,3	50,7	
broj sindikata u organizaciji (% organizacija s određenim brojem sindikata u ukupnom uzorku)	nema sindikata	0	0	2	4,9%
	1 sindikat	4	11	2	41,5%
	2 sindikata	2	4	0	14,6%
	3 sindikata	1	9	1	26,8%
	4 sindikata	2	0	0	4,9%
	5 sindikata	1	0	0	2,4%
	7 sindikata	0	1	0	2,4%
	12 sindikata	1	0	0	2,4%
prosječan broj sindikata	3,3	2,1	1,0	2,3	
prosječna ocjena utjecaja sindikata (0 = neutjecajan, 1 = minimalno, 2 = donekle, 3 = poprilično, 4 = izrazito)	3,1	2,5	1,0	2,5	
% organizacija u kojima se utjecaj sindikata u zadnje tri godine	povećao	27,3	12,0	0,0	15,4
	ostao isti	63,6	76,0	100,0	74,3
	smanjio	9,1	12,0	0,0	10,3

* Računat je ponderirani prosjek jer su podaci prikupljeni po ponuđenim razredima.

Iz tablice 6. je vidljivo da je najveći broj organizacija u uzorku u klasteru „Suprisutnost sindikata i ULJP-a“, dok je najmanji broj njih u klasteru „Dominacija ULJP-a“. Tablica također pokazuje da prosječni broj zaposlenika u sindikatima, prosječan broj sindikata te utjecaj sindikata u pojedinim klasterima opada s opadanjem važnosti sindikata u klasteru.

Gledajući sve pokazatelje zajedno, a sukladno obilježjima pojedinih klastera, klaster s najvećim utjecajem sindikata je klaster „Dominacija sindikata“, dok je klaster s najmanjim utjecajem sindikata klaster „Dominacija ULJP-a“.

Tablica 7. prikazuje razine 43²⁶ pokazatelja ULJP-a u tri klastera organizacija. Svi analizirani pokazatelji ULJP-a su pokazatelji koji ukazuju na razinu brige za zaposlenike u organizaciji odnosno uspješnost organizacija u obavljanju različitih proaktivnih praksi upravljanja ljudima. U tablici su masno (bold) označene najbolje vrijednosti pokazatelja, koso (italic) najlošije vrijednosti pokazatelja te sivo označeni pokazatelji koji su statistički značajno različiti s obzirom na pripadnost klasteru.

Tablica 7. Pokazatelji ULJP-a u tri klastera organizacija

Pokazatelji ULJP-a	Dominacija sindikata	Suprisutnost sindikata i ULJP-a	Dominacija ULJP-a
godišnja stopa fluktuacije zaposlenika	5,2	7,0	<i>16,2</i>
% organizacija koje imaju pisanu strategiju ULJP-a	<i>36,4</i>	64,0	40,0
uključenost stručnjaka za ULJP u strategijsko planiranje (% organizacija)	<i>30,0</i>	16,0	0,0
uključenost stručnjaka za ULJP u strategijsko planiranje (% organizacija)	<i>nije uopće uključen</i>		
	uključen u sve faze razvoja i implementacije poslovne strategije	10,0	40,0
informativni sustav ljudskih potencijala (ISLP) (% organizacija)	<i>ne postoji</i>	12,5	0,0
	u potpunosti integriran	9,1	40,0
% organizacija koje ne omogućavaju fleksibilno radno vrijeme	<i>72,7</i>	41,7	20,0
% organizacija koje koriste unutarnje izvore pribavljanja	<i>menadžera</i>	<i>70,0</i>	<i>79,2</i>
	stručnjaka	88,9	92,0
	službenika	<i>77,8</i>	84,0
% organizacija koje formalno prate radnu uspješnost	<i>menadžera</i>	<i>10,0</i>	62,5
	stručnjaka	<i>10,0</i>	70,8
	službenika	<i>10,0</i>	45,8
	proizvodnih radnika	<i>10,0</i>	47,8
% organizacija u kojima je svrha podataka prikupljenih praćenjem radne uspješnosti	<i>određivanje plaća zaposlenika</i>	<i>0,0</i>	72,7
	odlučivanje o daljnjem obrazovanju i razvoju zaposlenika	<i>0,0</i>	86,4
	upravljanje karijerom zaposlenika	<i>0,0</i>	81,8
	planiranje potreba za LJP	<i>0,0</i>	77,3

²⁶ U tablici 7. prikazano je 43 pokazatelja zbog toga što su dva pokazatelja („uključenost stručnjaka za ULJP u strategijsko planiranje“ i „postojanje informacijskog sustava ljudskih potencijala“) deskriptivno analizirana putem dva pokazatelja.

% godišnjeg proračuna za plaće koji organizacije ulažu u obrazovanje i razvoj		1,0	2,1	2,4
prosječan broj sati dodatnog obrazovanja godišnje	menadžeri	67,3	37,9	92,5
	stručnjaci	79,6	31,3	80,0
	službenici	50,2	14,6	39,0
	proizvodni radnici	32,3	17,1	20,3
% organizacija koje koriste metode obrazovanja i razvoja	mentorstvo	80,0	80,0	80,0
	<i>coaching</i>	11,1	48,0	80,0
% organizacija u kojima je prisutno plaćanje i nagrađivanje na temelju individualnog učinka	menadžeri	18,2	57,1	80,0
	stručnjaci	27,3	59,1	80,0
	službenici	36,4	58,3	80,0
	proizvodni radnici	36,4	56,5	75,0
% organizacija u kojima se dodjeljuju bonusi na temelju individualnog učinka	menadžeri	9,1	68,0	100,0
	stručnjaci	18,2	56,0	100,0
	službenici	18,2	32,0	60,0
	proizvodni radnici	18,2	26,1	50,0
% organizacija u kojima se dodjeljuju bonusi na temelju grupnog učinka	menadžeri	9,1	60,0	80,0
	stručnjaci	0,0	52,0	100,0
	službenici	0,0	36,0	20,0
	proizvodni radnici	0,0	34,8	20,0
% organizacija u kojima zaposlenici sudjeluju u profitu	menadžeri	0,0	50,0	20,0
	stručnjaci	0,0	25,0	0,0
	službenici	0,0	25,0	0,0
	proizvodni radnici	0,0	27,3	0,0
% organizacija u kojima ne postoje planovi sukcesije niti za jednu kategoriju zaposlenika		33,3	12,5	20,0
% organizacija koje upravljaju talentima		10,0	40,0	40,0

Prema podacima u tablici 7. može se zaključiti da su pri zadovoljavanju potreba zaposlenika najuspješnije organizacije u kojima se za zaposlenike prvenstveno brine ULJP – klaster „Dominacija ULJP-a“. Naime, kako prikazuje tablica 8., u tom je klasteru prisutno 60% boljih pokazatelja ULJP-a te samo 8,9% najlošijih pokazatelja ULJP-a. No, tablica 8. pokazuje i da su vrijednosti pokazatelja ULJP-a u 32,6% slučajeva najbolje u organizacijama u klasteru „Suprisutnost sindikata i ULJP-a“ te da organizacije u tom klasteru obilježavaju najlošije prakse ULJP-a također u samo 8,9% slučajeva (dakle u isto malenom broju slučajeva kao i kod klastera „Dominacija ULJP-a“).

Tablica 8. Sumarna analiza najboljih/najlošijih pokazatelja ULJP-a prema klasterima

	Dominacija sindikata	Suprisutnost sindikata i ULJP-a	Dominacija ULJP-a	UKUPNO
Broj i postotak pokazatelja ULJP-a s najboljom razinom	3 (7,0%)	14 (32,6%)	26 (60,4%)	43* (100,0%)
Broj i postotak pokazatelja ULJP-a s najlošijom razinom	37 (82,2%)	4 (8,9%)	4 (8,9%)	45** (100%)

* U ovoj skupini pokazatelja jedan od pokazatelja imao je jednake vrijednosti u sva tri klastera pa nije uračunat a jedan je imao jednake vrijednosti za dva klastera.

** Ukupan broj pokazatelja je veći od broja promatranih pokazatelja jer su kod nekih pokazatelja po dva klastera imala jednake vrijednosti.

Tablica 7. također pokazuje da se od 41 istraženog pokazatelja ULJP-a, sljedećih 14 odnosno 24% njih pokazalo statistički značajno različitim s obzirom na dominantan način zadovoljavanja potreba zaposlenika odnosno klaster, od kojih je značajno bolja razina pokazatelja ULJP-a samo u jednom slučaju prisutna u klasteru „Dominacija sindikata“ (pokazatelj pod rednim brojem 1.):

1. godišnja stopa fluktuacije zaposlenika – $\chi^2 = 8,338$; $\sigma = 0,015 < 0,05$,
2. postojanje formalnog sustava za praćenje radne uspješnosti menadžera – $\chi^2 = 8,080$; $\sigma = 0,018 < 0,05$,
3. postojanje formalnog sustava za praćenje radne uspješnosti stručnjaka – $\chi^2 = 10,599$; $\sigma = 0,005 < 0,01$,
4. određivanje plaća zaposlenika na temelju podataka prikupljenih sustavnim praćenjem radne uspješnosti zaposlenika – $\chi^2 = 6,618$; $\sigma = 0,037 < 0,05$,
5. odlučivanje o daljnjem obrazovanju i razvoju zaposlenika na temelju podataka prikupljenih sustavnim praćenjem radne uspješnosti zaposlenika – $\chi^2 = 8,157$; $\sigma = 0,017 < 0,05$,
6. upravljanje karijerama zaposlenika na temelju podataka prikupljenih sustavnim praćenjem radne uspješnosti zaposlenika – $\chi^2 = 8,562$; $\sigma = 0,014 < 0,05$,
7. planiranje potreba za ljudskim potencijalima na temelju podataka prikupljenih sustavnim praćenjem radne uspješnosti zaposlenika – $\chi^2 = 7,394$; $\sigma = 0,025 < 0,05$,
8. korištenje *coachinga* – $\chi^2 = 15,564$; $\sigma = 0,049 < 0,05$,
9. sudjelovanje menadžera u profitu – $\chi^2 = 9,003$; $\sigma = 0,011 < 0,05$,
10. plaćanje i nagrađivanje menadžera na temelju njihovog individualnog radnog učinka – $\chi^2 = 6,661$; $\sigma = 0,036 < 0,05$,
11. bonusi menadžera na temelju individualnog radnog učinka – $\chi^2 = 15,220$; $\sigma = 0,000 < 0,01$,

12. bonusi menadžera na temelju grupnog radnog učinka – $\chi^2 = 10,145$; $\sigma = 0,006 < 0,01$,
13. bonusi stručnjaka na temelju individualnog radnog učinka – $\chi^2 = 9,796$; $\sigma = 0,007 < 0,01$,
14. bonusi stručnjaka na temelju grupnog radnog učinka – $\chi^2 = 15,663$; $\sigma = 0,000 < 0,01$.

Na temelju prikazanih rezultata može se zaključiti kako je opcija „Dominacija sindikata“ zasigurno najlošija opcija radnih odnosa iz perspektive zaposlenika. No, postavlja se pitanje u kojoj je mjeri opcija „Dominacija ULJP-a“ u premoći u odnosu na opciju „Suprisutnost sindikata i ULJP-a“. Stoga je napravljena dodatna statistička analiza značajnosti razlika između ove dvije skupine poduzeća, koja je pokazala da postoje statistički značajne razlike između pokazatelja ULJP-a u ova dva klastera organizacija u samo pet od 41 analiziranog pokazatelja (od kojih su četiri bolja u klasteru „Dominacija ULJP-a“), i to:

1. godišnja stopa fluktuacije zaposlenika – $U = 20,00$; $\sigma = 0,018 < 0,05$,
2. prosječan broj sati dodatnog obrazovanja menadžera godišnje – $U = 7,00$; $\sigma = 0,011 < 0,05$,
3. prosječan broj sati dodatnog obrazovanja stručnjaka godišnje – $U = 10,00$; $\sigma = 0,023 < 0,05$,
4. prosječan broj sati dodatnog obrazovanja službenika/administrativnog osoblja godišnje – $U = 11,50$; $\sigma = 0,043 < 0,05$,
5. bonusi stručnjaka na temelju grupnog radnog učinka – $\chi^2 = 4,000$; $\sigma = 0,046 < 0,01$.

Iz navedenog proizlazi da se s obzirom da su prakse ULJP-a statistički značajno bolje u klasteru „Dominacija ULJP-a“ tek u 9,8% slučajeva (promatranih pokazatelja ULJP-a) te s obzirom da apsolutne vrijednosti pokazatelja ULJP-a prednjače u klasteru „Suprisutnost sindikata i ULJP-a“ u 32,6% slučajeva (vidi tablicu 8.), ne može tvrditi da je briga za ljude značajno bolja u organizacijama u kojima ne djeluju sindikati (klaster „Dominacija ULJP-a). Međutim, na temelju nalaza deskriptivne statistike te u manjoj mjeri na temelju nalaza inferencijalne statistike, moguće je tvrditi da je veća razina usmjerenosti na zaposlenike prisutna u organizacijama u kojima djeluje ULJP. Drugim riječima, u organizacijama u kojima za zaposlenike brine isključivo sindikat (klaster „Dominacija sindikata“) prisutni su lošiji pokazatelji upravljanja ljudima. Ipak, na temelju inferencijalne statistike nije moguće prihvatiti postavljenu hipotezu o ULJP-u kao uspješnoj zamjeni za sindikate, jer su statistički značajne razlike u praksama ULJP-a prisutne u samo trećini slučajeva (pokazatelja ULJP-a).

Dodatno, imamo li u vidu sve prisutniju teoriju o sinergiji sindikata i ULJP-a odnosno o tome kako partnerstvo sindikata i ULJP-a tj. njihova međusobna podrška i suradnja omogućavaju postizanje sinergijskih učinaka u brizi za zaposlenike (Pološki Vokić, 2012.c, 240.), odgovor na pitanje o zamjenjivosti sindikata ULJP-om još je neizvjesniji. Naime, kao što je već prethodno ukazano, sve je više autora koji ukazuju na izvrsne rezultate pri brizi za ljude upravo onih organizacija u kojima su prisutni i sindikati i filozofija ULJP-a, odnosno u kojima sindikati i ULJP zajednički kreiraju i provode različite prakse ULJP-a. Na ovo ukazuju i nalazi prezentirani u tablicama 7. i 8., iz kojih je vidljivo da su neke najbolje prakse brige za zaposlenike prisutne upravo u organizacijama u kojima je prisutan suživot sindikata i ULJP-a odnosno u kojima oni surađuju.

5. Zaključak

Mnogi su teoretičari dokazali a praktičari prihvatili da su proaktivne prakse upravljanja ljudima nova paradigma odnosa sa zaposlenicima. Tradicionalni radni odnosi odnosno odnosi između poslodavaca i posloprimaca posredstvom sindikata često se u teoriji i praksi smatraju zastarjelom paradigmatom. Provedeno empirijsko istraživanje također ukazuje da je veća razina usmjerenosti na zaposlenike prisutna u organizacijama u kojima djeluje ULJP. Organizacije u kojima za potrebe zaposlenika brinu isključivo sindikati obilježavaju niže razine pokazatelja ULJP-a, pri čemu je trećina tih pokazatelja i statistički značajno niža.

No, mnoga istraživanja provedena u svijetu, a tako i empirijsko istraživanje provedeno u sklopu ovog rada, nisu rezultirala čvrstim nalazima o supstituciji sindikata proaktivnim praksama ULJP-a. Štoviše, postoje nalazi da je velika briga za potrebe zaposlenika odnosno njihovo zadovoljstvo na radu prisutna a ponekad čak i prisutnija u organizacijama u kojima djeluju i sindikati i ULJP. U tim organizacijama sindikati se brinu za osnovna prava radnika koja proizlaze iz rada ali i prihvaćaju filozofiju ULJP-a. S druge strane, menadžeri i stručnjaci za ljudske potencijale sve češće prihvaćaju sindikate kao branitelje ljudskog dostojanstva odnosno kanal putem kojeg svoje poruke mogu prenijeti radništvu kao dionicima također zainteresiranima za uspjeh organizacije, s obzirom da o uspjehu organizacije ovisi i njihovo blagostanje.

Iz navedenog proizlazi da je problematika odnosa sindikata i ULJP-a vrlo aktualna problematika s obzirom da se odnosi ova dva aktera u suvremenim organizacijama u posljednje vrijeme, kako zbog razvoja filozofije ljudskih

potencijala tako i zbog trenutne globalno prisutne ekonomske recesije, redefiniraju. Stoga je istraživanja u ovom smjeru potrebno nastaviti kako bi se odredio trend odnosa navedenih opcija ali i njihov optimalan odnos u svrhu produktivnih radnih odnosa u suvremenim organizacijama.

Literatura

1. Addison, J. T. (2005.), The determinants of firm performance: unions, work councils, and employee involvement/high-performance work practices, *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3): 406-450.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
3. Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY
4. Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 4th ed., Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
5. Beaumont, P. B. (1991.), Trade unions and HRM, *Industrial Relations Journal*, 22(4): 300-308.
6. Belman, D., Voos, P. B. (2006.), Union wages and union decline: evidence from the construction industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1): 67-87.
7. Böheim, R., Booth, A. L. (2004.), Trade Union Presence and Employer-Provided Training in Great Britain, *Industrial Relations*, 43(3): 520-545.
8. Bronfenbrenner, K., Hickey, R. (2004.), Changing to organize – A national assessment of union strategies, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor – Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 17-61.
9. Bryson, A., Forth, J., Kirby, S. (2005.), High-Involvement Management Practices, Trade Union Representation and Workplace Performance in Britain, *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3): 451-491.
10. Bryson, A., Gomez, R., Willman, P. (2004.), The end of the affair? – The decline in employers' propensity to unionize, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 129-149.
11. Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY
12. Cheah-Liaw, G., Petzall, S., Selvarajah, C. (2003.), The role of human resource management (HRM) in Australian-Malaysian joint ventures, *Journal of European Industrial Training*, 27(5): 244-262.
13. Collins, C., Smith, K. G., Stevens, C. K. (2001.), Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability and Performance in High Technology Firms, www.ilr.cornell.edu/cahrs, 1- 36.
14. Deery, S., Walsh, J., Knox, A. (2001.), The non-union workplace in Australia: bleak house of human resource innovator?, *International Journal of Human Resource Management*, 12(4): 669-683.
15. Delery, J. E., Doty, H. D. (1996.), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
16. Deshpande, S. P. (2002.), The Impact of Union Elections on Human Resources Management Practices in Hospitals, *Health Care Manager*, 20(4): 27-35.
17. Fairbrother, P. (1996.), Trade unions and human resource management in Britain – Case study evidence from the public sector, utilities and manufacturing, *Employee Relations*, 18(6): 8-25.
18. Fiorito, J. (2001.), Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation, *Journal of Labor Research*, 22(2): 335-354.

19. Fiorito, J., Lowman, C., Nelson, F. D. (1987.), The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing, *Industrial Relations*, 26(2): 113-126.
20. Flanagan, R. J. (2008.), Has Management Strangled U.S. Unions?, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 459-491.
21. Flood, P., Turner, T. (1993.), Human Resource Strategy and the Non-union Phenomenon, *Employee Relations*, 15(6): 54-66.
22. Godard, J. (2009.), Institutional Environments, Work and Human Resource Practices, and Unions: Canada versus England, *Industrial and Labor Review*, 62(2): 173-199.
23. Gomez, R., Gunderson, M., Meltz, N. (2002.), Comparing Youth and Adult Desire for Unionization in Canada, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 521-542.
24. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ
25. Graham, H. T., Bennett, R. (1998.), *Human Resources Management*, 9th ed., Pitman Publishing, London
26. Gregory, A., Milner, S. (2009.), Trade Unions and Work-life Balance: Changing Times in France and the UK?, *British Journal of Industrial Relations*, 47(1): 122-146.
27. Guest, D. E. (1987.), Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.
28. Guest, D. E., Conway, N. (1999.), Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 37(3): 367-389.
29. Hirsch, B. T. (2008.), Sluggish Institutions in a Dynamic World: Can Unions and Industrial Competition Coexist?, *Journal of Economic Perspectives*, 22(1): 153-176.
30. Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH
31. Kochan, T. A., McKersie, R., Chalykoff, J. (1986.), The effects of corporate strategy and workplace innovations on union representation, *Industrial and Labor Relations Review*, 39(4): 487-501.
32. Lewchuk, W., Wells, D. (2006.), When Corporations Substitute for Adversarial Unions – Labour Markets and Human Resource Management at Magna, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 61(4): 639-665.
33. Machin, S., Wood, S. (2005.), Human resource management as a substitute for trade unions in British workplaces, *Industrial and Labor Relations Review*, 58(2): 201-218.
34. McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill, New York, NY
35. McLennan, K. (2008.), What Do Unions Do? – A Management Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 563-588.
36. Milner, S., Richards, E. (1991.), Determinants of Union Recognition and Employee Involvement: Evidence from London Docklands, *British Journal of Industrial Relations*, 29(3): 377-390.
37. Obadić, A., Pološki Vokić, N. (2012.), Neprijateljci sindikata – Koji su razlozi opadanja sindikalnog članstva?, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 137-153.
38. Pencavel, J. (2008.), Unionism Viewed Internationally, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 423-458.
39. Penney, R. A. (2004.), Workers against unions – Union organizing and anti-union counter mobilizations, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor – Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 88-113.
40. Pološki Vokić, N. (2009.), Ugrožava li menadžment ljudskih potencijala položaj sindikata? – Odnos sindikata i menadžmenta ljudskih potencijala u zadovoljavaju potreba zaposlenika, u:

- Franičević, V., Puljiz, V. (ur.), *Rad u Hrvatskoj: Pred izazovima budućnosti*, Centar za demokraciju i pravo „Miko Tripalo“ i Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 226-258.
41. Pološki Vokić, N. (2012.a), The relationship between the quality of human resource management practices and the role of trade unions in organizations, *Proceedings of the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*, Kemmy Business School, Limerick, 1-27.
 42. Pološki Vokić, N. (2012.b), Uvod – Zašto knjiga o sindikatima u 21. stoljeću?, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 1-10.
 43. Pološki Vokić, N. (2012.c), Veza sindikata i upravljanja ljudskim potencijalima – Kakav je odnos između sindikata i upravljanja ljudskim potencijalima?, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 235-248.
 44. Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu, *Ekonomski prehled*, 61(3-4): 187-214.
 45. Pološki Vokić, N., Vidović, M. (2008.), HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People: The Croatian Case, *International Advances in Economic Research*, 14(3): 303-315.
 46. Ramaswamy, E. A., Schiphorst, F. B. (2000.), Human resource management, trade unions and empowerment: two cases from India, *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 664-680.
 47. Rasmussen, E., Andersen, T. (2006.), European employment relations: from collectivism to individualism? u: Holt Larsen, H., Mayrhofer, W. (eds.), *Managing Human Resources in Europe*, Routledge, London, str. 63-83.
 48. Roche, W. K., Turner, T. (1994.), Testing alternative models of human resource policy effects on trade union recognition in the Republic of Ireland, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 721-753.
 49. Rollinson, D., Dundon, T. (2007.), *Understanding Employment Relations*, McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire
 50. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
 51. Sisson, K. (1993.), In Search of HRM, *British Journal of Industrial Relations*, 31(2): 201-210.
 52. Strauss, G. (1984.), Industrial Relations: Time of Change, *Industrial Relations*, 23(1): 1-15.
 53. Verma, A., Kochan, T. A., Wood, S. J. (2002.), Union Decline and Prospects for Revival: Editors' Introduction, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 373-384.



Mogućnosti revitalizacije sindikalnih organizacija u sklopu europskoga socijalnoga dijaloga

mr. sc. Mario Švigir

glavni tajnik, Sindikat prometa i veza Hrvatske

Sažetak

Članak se bavi rezultatima empirijskog istraživanja te u širem teorijskom kontekstu sagledava mogućnosti razvoja revitalizacijskih strategija sektorskih sindikalnih organizacija iz novih članica te zemalja kandidatkinja za EU. Na temelju analize tematskih preferencija propituju se mogućnosti postojanja potencijala da se kroz proces uključivanja sektorskih sindikalnih organizacija u široki dijapazon tematskih aktivnosti u sklopu europskoga socijalnoga dijaloga, ojača njihova sposobnost za koncipiranje revitalizacijskih strategija. Kroz iskazani interes za teme poput: zapošljavanja, socijalnih aspekata politika EU, vokacijskog obrazovanja radnika, ekonomskih i socijalnih politika EU općenito, korporativne društvene odgovornosti i održivog razvoja istaknute su brojne vrijednosti koje su sastavnica alternativne vizije Europe, što bi sugeriralo da postoje preduvjeti za koncipiranje revitalizacijskih strategija, kao i osnove za mobilizaciju sindikalnih resursa u sklopu istih. Na taj način se može identificirati, sukladno Hymanovoj paradigmi transformacije sindikalnih organizacija, da postoje osnove za konkretniji razvoj novih oblika solidarnosti s drugim društvenim akterima u tom pogledu, nacionalno, u sklopu EU ali i globalno, što bi pak omogućilo premošćivanje postojećih dihotomija u funkcijama sindikalnih organizacija i pružilo smjer i okvire njihovog daljnjeg potencijalnog razvoja.

Ključne riječi

revitalizacijske strategije, sektorske sindikalne organizacije, Europska Unija (EU), europski socijalni dijalog, društveni pokreti

1. Uvod

Problematika revitalizacije sindikalnog pokreta je jedno od područja bogate publicistike posljednjih dvadesetak godina. Jedno od posebnih područja

interesa unutar šireg tematskog područja je područje istraživanja kako ekonomske, političke i društvene promjene utječu na fenomen slabljenja sindikata (Martin i Ross, 1999) te istraživanje koje se bavi pitanjem dali sindikati imaju odgovor na vlastito slabljenje u obliku revitalizacijskih strategija (Frege i Kelly, 2003.).

U tom kontekstu akademskog interesa za revitalizacijske strategije članak se bavi analizom dijela rezultata šireg empirijskog istraživanja koje je autor (Švigir, 2010.) proveo kao vanjski ekspert Međunarodne organizacije rada vezano uz socijalni dijalog u zemljama Istočne Europe¹. Empirijske nalaze autor će analizirati u teorijskom kontekstu propitujući mogućnosti razvoja revitalizacijskih strategija sindikalnih organizacija, osobito na europskom kontinentu. Testirati će se potencijal ispitanih sektorskih sindikalnih organizacija iz novih članica te kandidatkinja za članstvo u EU, da se kroz njihovo uključivanje u šire tematsko područje europskoga socijalnoga dijaloga, ojača njihova sposobnost koncipiranja revitalizacijskih strategija.

2. Kriza i revitalizacija sindikalnih organizacija

Svakako treba uzeti u obzir da niti globalno niti u Europi ne postoji kontingent homogenih sindikalnih organizacija. Razvoj sindikalnih organizacija je u značajnoj mjeri ne samo specifičan u smislu unutrašnjih elemenata razvoja nego je i odgovor na kontekst unutar kojeg se sindikati javljaju i razvijaju. U tom smislu razvoj sindikalnih organizacija je uvijek značajnim dijelom odgovor na događaje i procese u okruženju.

Razlike u gospodarskim obilježjima zemalja unutar kojih su sindikati aktivni jedan je od primjera ovog kontekstualnog utjecaja. Klasifikacija europskih ekonomija na liberalne, kontinentalne ekonomije i mediteranske ekonomije ima veze s tipom razvoja sindikalnih organizacija u okviru takve tipologije. Nadalje, razina i obujam institucionalizacije iz koje proizlazi institucionalna funkcija sindikata kao organizacija te ustavna i zakonska izvorišta prava s kojima i unutar kojih djeluju sindikati kao organizacije također u bitnom dijelu utječu i na razvoj i na organizacijske krize te napose i na revitalizacijske strategije sindikalnih organizacija. Svakako nije od manje važnosti i pitanje razvoja druga dva socijalna partnera, poslodavačkih

¹ Empirijski rezultati korišteni u radu su dio rezultata šireg anketnog istraživanja provedenog u okviru EU projekta „Sektorski socijalni dijalog u novim zemljama i zemljama pristupnicima EU“. Projekt je proveden 2010. godine od strane Međunarodnog obrazovnog centra Međunarodne organizacije rada.

organizacija i državnih institucija, kao i element kvalitete i razine centralizacije odnosno decentralizacije kolektivnog pregovaranja i slično.

Izazovi razvoju europskih sindikata (Frege i Kelly, 2003.) a koji proizlaze iz prethodno spomenutog konteksta su sljedeći: proces europske ekonomske integracije, intenziviranje internacionalizacije financijskih i proizvodnih tržišta, decentralizacija neokorporativističkog i industrijskog tipa pregovora te promjena strukture zapošljavanja (individualizacija, tercijarizacija i feminizacija radne snage).

Elementi krize samih sindikalnih organizacija (Frege i Kelly, 2003.) odnose se na: gubitak članstva ukupno ili segmentirano, pad efektivnosti kroz broj sklopljenih kolektivnih ugovora, nastajanje problema s definiranjem interesa kao posljedice veće heterogenosti članstva, pad mobilizacijskih mogućnosti i kapaciteta, nesklonost članova da sudjeluju u aktivnostima sindikata, erozija struktura, institucionalne promjene, slabljenje veza s političkim strankama.

U teorijskoj raspravi o mogućnostima revitalizacije sindikalnih organizacija u Europi spomenut ćemo nekoliko elemenata, a koji se tiču identiteta i mogućnosti proširenja identiteta i područja rada sindikalnih organizacija, novog učlanjivanja, metoda rada te uključenosti u procese koji prelaze okvire korporativističke i neokorporativističke niše rada ili percepcije rada sindikata, a s ciljem elaboriranja koje su mogućnosti i elementi revitalizacijskih strategija.

2.1. Paradigma Richarda Hymana: tranzicija od političkog ekonomizma sindikalnih organizacija prema društvenom pokretu

Richard Hyman jedan je najplodnijih europskih istraživača ne samo industrijskih odnosa već i sindikalnog pokreta i organizacija u Europi, koji je kroz niz svojih članaka odnosno nalaze koje ćemo ukratko prezentirati u nastavku, dotaknuo različite momente koji su izrazito važni u procesu proučavanja sindikata kao organizacija, utvrđivanja njihovih organizacijskih značajki, kao i utjecaja krize i izazova krize sindikalnih organizacija na koncipiranje revitalizacijskih strategija.

Hyman (1996., 65.) je rodočelnik koncepcije prema kojoj se povijesni razvoj sindikalnoga pokreta mora razmatrati kroz tri perspektive: kroz revolucionarni odnosno antikapitalistički identitet sindikalnih organizacija, kroz identitet fokusiran za socijalnu integraciju i socijalnu koheziju te kroz

oblik poslovno ustrojenog sindikalizma koji je orijentiran na zastupanje interesa svojih članova.

Kroz dvadeseto stoljeće fokus sindikata postaje tzv. politički ekonomizam koji kombinira kolektivno pregovaranje s poslodavcima i aktivnosti koje imaju za cilj utjecati na širi politički, pravni i ekonomski okvir kolektivnog pregovaranja. Od sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća prema Hymanu (1994., 109-110.) novo okruženje postaje principijelno i praktički neprijateljski nastrojeno prema političkom ekonomizmu sindikata. Razvoj globalizacije i multinacionalnih korporacija kao i promjena gospodarske strukture prema većem udjelu uslužnih djelatnosti je izvršila značajan pritisak na dominantnu strukturu sindikalnog članstva. Dekonstrukcija Keynesijanske ere i uloge koju su sindikati odigrali u odnosu između država i radnika ozbiljno je dovela u pitanje funkcioniranje modela političkog ekonomizma. No u ovom „padu kolektivism“ i s njome povezanom promjenom od industrijalizma prema postindustrijalizmu Hyman (1994., 117-119.) ne vidi propast sindikalnog pokreta odnosno nestanak sindikalnih organizacija, nego spominje mogućnost revitalizacije sindikalnoga pokreta i organizacija kao društvenih pokreta.

Hyman je, osim teza koje počivaju na elementima identificiranja stanja i repozicioniranja sindikalnog pokreta u širem društvenom i ekonomskom kontekstu, spomenuo više konkretnih praktičnih mogućnosti daljnjeg razvoja sindikalnih organizacija u okviru revitalizacijskih strategija. Kako sindikati nisu samo akteri industrijskih odnosa, s obzirom da su i u političkoj areni, u pogledu redefiniranja političkog identiteta sindikata prema Hymanu je bitna interakcija identiteta, organizacijskih kapaciteta, struktura za promjene i kontekstualnih izazova sindikalnih organizacija. U tom smislu on posebno ističe da sindikati nisu uspjeli uspješno mobilizirati svoje članove po pitanju alternativne vizije socijalne Europe (Hyman, 2010.). Svaki daljnji model razvoja europskoga sindikalnoga pokreta nužno podrazumijeva strateško premošćivanje lokalnog i globalnog identiteta sindikata, kao i ulogu sindikata kao aktera pregovora ali i kao političkog aktera (Hyman 2004.).

Postindustrijalizam, heterogenost članstva i novi individualni obrasci članstva te izazovi komuniciranja, donošenja odluka i mobiliziranja organizacije stavljaju sindikalne organizacije u kontekst potrebe investiranja značajnih napora i resursa u pogledu koordiniranja različitih glasova unutar organizacija, prihvatanja heterogenosti glasova unutar organizacije, otvorenosti, umrežavanja, mobilnosti sindikalizma, približavanja socijalnog kapitala sindikata pojedincima i potencijalnim članovima, kao i započinjanje svih oblika organizacijskog učenja o daljnjem razvoju (Hyman, 2007.).

Tehnološke mogućnosti u 21. stoljeću u pogledu koegzistiranja sindikalnih organizacija s virtualnim socijalnim pokretima također omogućavaju niz organizacijskih inovacija koje bi bile u funkciji revitalizacije organizacija u sklopu redefiniranja identiteta istih (Hyman, 2002.).

Napose, prema Hymanu (2007.), nakon unutrašnjeg dijaloga, sindikalne organizacije ili sindikalni pokret u cjelini nužno moraju ući ili ponovno ući u aktivnosti koje proizlaze iz njihove misije boraca protiv ugnjetavanja, drastičnog ekonomskog raslojavanja i diskriminacije (prvenstveno na radnom mjestu), ali u duhu suradnje s društvenim pokretima sindikati moraju tražiti nove načine povezivanja ekonomije i društva, rada i života te ponuditi novu viziju, pa čak i utopiju, te biti njezini subjekti, a ne objekti (Hyman, 2007.). Ovu viziju koju Hyman nudi sindikalnim organizacijama i pokretu ćemo detaljnije elaborirati kroz raspravu o njezinim sastavnicama.

2.2. Revitalizacijske strategije – svjesnost krize sindikalnih organizacija i odgovori na unutrašnje i vanjske izazove

Elemente odgovora sindikalnih organizacija na unutrašnje i vanjske izazove, u formi revitalizacijskih strategija, možemo promatrati kroz četiri područja (Frege i Kelly, 2003.): organizacije, izgradnje koalicija, partnerstava s poslodavcima te političkih aktivnosti.

U pogledu odgovora sindikalnih organizacija na promjene u sferi organizacije možemo istaknuti sljedeće mogućnosti: novo učlanjivanje, stvaranje i jačanje prisutnosti na radnom mjestu, jačanje mobilizacijskih kapaciteta i tržišne snage, organizacijsko restrukturiranje, spajanje i interna reorganizacija koja bi trebala uvažavati odnosno bazirati se na načelima ekonomije obujma, smanjenje konkurencije te jačanje pokrivenosti područja rada.

U pogledu izgradnje koalicija, sukladno spomenutoj Hymanovoj (2002.) paradigmi o repozicioniranju identiteta sindikata, postoje mogućnosti izgradnje koalicija s društvenim pokretima, antiglobalizacijskim i ekološkim udrugama i na taj način stvaranja sinergija: utjecaja, umrežavanja, povećanja dostupnosti pojedincima i dijelovima društva kroz jačanje organizacijskih sposobnosti te širenja interesa i prioriteta koje tradicionalno sindikalne organizacije nisu zastupale. Revitalizacijske aktivnosti kroz stvaranje partnerstva s poslodavcima moguće su na nacionalnoj razini, razini sektora ili radnog mjesta, a u cilju: otvaranja novog dijaloga, otvaranja prema sindikatu nesklonih radnika te erodiranja negativnog imidža sindikalnih

organizacija kao onih koje su samo militantne i konfliktne (Cohen i Hurd, 1998.).

Naposljetku, sindikati kao organizacije imaju potencijal za revitalizaciju kroz političke aktivnosti koje omogućuju pristup strukturama donošenja odluka te omogućavaju utjecaj na zakonodavni proces.

2.3. Pogled na sindikalne organizacije kroz metode proučavanja društvenih pokreta – stvaranje novog ili dodatnog identiteta

Iz perspektive proučavanja društvenih pokreta proizlaze dodatne kvalitetne spoznaje u pogledu sindikalnog organiziranja i koncipiranja sindikalnih identiteta koji su bitni za revitalizacijske strategije (Tsarouhas, 2001.).

Točnije, proces uokvirivanja kao sastavni dio proučavanja društvenih pokreta pruža dodatne mogućnosti istraživanja sindikalnih identiteta i njihove uloge u revitalizacijskim strategijama. Uokvirivanje se sastoji od shema interpretacije, skupina anegdota i stereotipa koji su bitni pojedincu i grupi za reakcije.

Proces uokvirivanja će velikim dijelom ovisiti o samoidentifikaciji sindikata, razvoju identiteta kroz vrijeme i dostupnim resursima ali i o uvodno spomenutom okruženju sindikata. Razumijevanje odnosa između institucionalnih struktura i internih čimbenika razvoja sindikalnih organizacija omogućuje premošćivanje dihotomije između sindikata kao socijalnog partnera i sindikata kao dionika društvenog pokreta (Taylor i Mathers, 2002.).

Da bi sindikati kao organizacije stupili u proces uokvirivanja Tsarouhas (2001.) spominje tri etape koje ističe kao bitne na primjeru švedskog sindikalizma, koji je uključujući u proces kolektivnog pregovaranja tematiku diskriminacije žena redefinirao odnosno proširio svoj identitet.

Prva etapa stvaranja novog identiteta je dijagnostičko uokvirivanje koje podrazumijeva definiranje problematične situacije, problema i utvrđivanje kauzalnosti problema (Gamson, 1992.). Slijedi prognostičko uokvirivanje kao korak prema identifikaciji rješenja te odabir odgovarajućih taktika i strategija (Evans, 1997.). Naposljetku, kroz motivacijsko uokvirivanje, ono što je identificirano i artikulirano kroz strategije, služi kao poziv na akciju (Benford, 1993.). Napokon, s novim identitetom nastalim u okviru sindikalne organizacije, organizacija treba upoznati i povezati cijelo članstvo

kroz proces pridruživanja okvira tj. povezivanja individualnog s kolektivnim interpretativnim okvirima, povezujući ideološku okosnicu pokreta s novim odnosno potencijalnim grupama i pojedincima (Snow i sur., 1986.).

Ovaj vid kohezije između individualnih i kolektivnih okvira puno je jači kod društvenih pokreta kao što je antiglobalizacijski pokret u odnosu na sindikalni pokret i sindikalne organizacije te zaslužuje da ga se podrobnije analizira kao element revitalizacijskih strategija sindikalnih organizacija.

2.4. Društveni pokreti poput antiglobalizacijskog i sindikalne organizacije – potencijalne sinergije

Fokus istraživanja utjecaja antiglobalizacijskog pokreta na radne politike u svojoj srži podrazumijeva pitanje odnosa između antiglobalizacijskog pokreta i sindikalnog pokreta (LeQueue, 2008.). Antiglobalizacijski pokret predstavlja svojevrsni izazov pravilima igre sindikata, tradicionalnom identitetu te granicama solidarnosti sindikata, kolektivnom identitetu i zastupanju interesa, koje je razvijeno kroz kapitalizam i radni korporativizam.

Mogućnost suradnje između ova dva pokreta LeQueue (2008.) vidi kao pitanje proširenja baze i stvaranja novih motiva sindikalnih organizacija, u skladu s univerzalizmom ranih dana međunarodnog radničkog pokreta. Ova mogućnost suradnje nosi potencijal u pogledu: koncipiranja političkih alternativa, jačanja participativne demokracije, jačanja organske kohezije i uključenosti, obnove aktivizma te repositioniranja sindikalnog pokreta ali i organizacija kao katalizatora promjena (LeQueue, 2008.).

Postojeće sindikalne organizacije su prema dijagnozi LeQueuea suočene s problemima na osnovnoj razini solidarnosti, demokracije i politike, kao elementima krize sindikalnog pokreta. Rizici modela socijalnog partnerstva koji se razvijao kroz 20. stoljeće u okviru industrijskog korporativizma su: zarobljenost u institucionalne uloge iz kojih sindikalne organizacije izvlače svoju bit postojanja te ograničenost na pojmovni aparat poslodavaca (termini zapošljivosti i konkurentnosti koji postaju ciljevi industrijskih odnosa) (Hyman, 2005.). Autori proučavajući razvoj sindikalnog pokreta i antiglobalističkih pokreta često spominju sindikalno organiziranje bez doktrine (Buchanan, 2001.), dok neki spominju i odvojenost od baze, s obzirom da strukture reprezentativne demokracije pate od neelastičnosti te posljedične fragmentacije solidarnosti koja dovodi do zaboravljanja principa svih principa (Paz, 1992.).

Prema Bordieu (2001.) europski društveni pokret kao svoj cilj ima utopiju koja je upravo potrebna sindikalnim pokretima za njihovu obnovu. To je svakako u skladu s Hymanovom paradigmatom, koja naglašava da se sindikalne organizacije sve više trebaju uključivati u bitku za ideje i ponovno se posvetiti ideološkim inicijativama koje proizlaze iz zahtjeva za globalnom pravdom.

U ovom repozicioniranju postoji prostor za sindikate, ali ako im antiglobalizacijski pokret ostavi za to dovoljno prostora (Panich, 2001.). Ta suradnja društvenih pokreta i sindikalnog pokreta je pitanje nalaženja novih alternativnih politika sposobnih oživjeti društveni kritičizam koji je oslabio u 1980-ima (Boltanski i Chapiello, 2005.). Temeljni izazov suradnje ostaje da društveni pokreti nastoje „iščupati“ društvo od postojećih društvenih institucija, kojih su sindikalne dio. No, po pitanju funkcioniranja i principa antiglobalizacijskog pokreta i njihove organizacije, sindikalne organizacije mogu mnogošto iz ovoga procesa naučiti (LeQueux, 2008.) odnosno naučeno primijeniti kao elemente revitalizacijskih strategija.

Antiglobalizacijski pokret je koncipiran po modelu hijerarhije solidarnosti, koji nužno propituje metode upravljanja, od institucionalno korporativističke regulacije prema društvenom protestu. On je baziran na naglašavanju nedostatka političke alternative i kao takav služi kao revitalizacija politika koje vraćaju utopiju i humanizam ponovno za stol. Sindikalne organizacije mogu usvojiti i metode elastičnosti reprezentativne demokracije, barem u nekom dijelu, i tako ponovno testirati demokratsku participaciju kao i važnost horizontalnog usklađivanja snage i umrežavanja organizacije. Pad mobilizacijskih kapaciteta sindikalnih organizacija aktualizira ponovni povratak društvenom aktivizmu s novom bazom i metodama akcije, koordinacijom i liderstvom. Društveni i antiglobalizacijski pokreti iako imaju isti cilj nisu uniformni u pogledu metode, tako da uključuju i revolucionare i revizioniste (Sommier, 2005., 42.). Društveni pokreti počivaju na umrežavanju i afinitetnim grupama kao reakciji protiv potrošačkog društva te kao izbor slobode i neprihvatanja monopola predstavljanja.

To svakako predstavlja problem za koordiniranje, donošenje odluka i kolektivno upravljanje, ali unosi novu slobodu izražavanja i sukobljavanja, slobodu neslaganja, slobodu odustajanja od institucija i samoorganiziranja. Organski i inkluzivni karakter antiglobalizacijskih grupa počiva na tri stupa (LeQueux, 2008.):

- kreiranje grupa i njihove mobilizacije češće počiva na zajedničkim vrijednostima, a ne na interesima,

- aktivistički programi uključuju spektar platformi, od lokalnih do globalnih problema i obzira, uključujući i fundamentalna prava radnika,
- stav utemeljen na direktnoj akciji, slavlju, emocijama i programu/performansama naspram administrativnoga sukoba i ritualiziranog sukoba sindikalnih i poslodavačkih organizacija.

Nadalje, po pitanju organizacije i uokviravanja novog identiteta, sindikalne organizacije mogu dosta naučiti iz prakse učlanjivanja samozaposlenih osoba kao i istraživanja prakse istoga.

2.5. Učlanjivanje i revitalizacijski potencijal za sindikalne organizacije

Istraživanje učlanjivanja samozaposlenih osoba je prvenstveno plod istraživanja individualističke motivacije učlanjenja u sindikalne organizacije. Radi se o motivaciji gdje je osobni identitet samostalno određen i autonoman, gdje kolektivno ovisi o autonomnim odlukama i gdje postati član ovisi o odluci da se koriste neke usluge sindikata kao što je na primjer usluga zastupanja na sudu. Motivi učlanjenja ovih netipičnih članova su (Pernicka, 2006.): racionalna kalkulacija koja proizlazi iz *cost-benefit* analize koristi od učlanjenja (usluge članovima, informacije koje su iz funkcionalističke perspektive izvor društvenoga kapitala i političke moći članova), normativna uključenost koja proizlazi iz sustava vrijednosti koji sindikalnim organizacijama dodjeljuju novi članovi (što je alternativni način stvaranja novog kolektivnog identiteta) te naposljetku emocionalna afektivnost novih članova određena osjećajima, potaknuta nekim događajem koji je stvorio osjećaj kolektivne afektivnosti prema sindikatima, a time i solidarnosti onih koji postaju članovi.

Sindikalne organizacije u tom smislu prostor novog učlanjivanju trebaju tražiti i kroz pružanje usluga, ali i kroz aktivnosti koje su u funkciji stvaranja normativne uključenosti te emotivne afektivnosti. Taj prostor za solidarnost sindikalne organizacije prirodno traže u makro društvenom prostoru, kroz aktivnosti podrške ljudima koji nisu članovi njihovih organizacija (Pernicka, 2006.).

Dva su praktična izazova koji stoje pred sindikalnim organizacijama koje spajaju nove i stare članove, a sastoje se u izazovima kreiranja solidarnosti između tradicionalnih i novih članova, uključivanja novih članova u organizacijske strukture i u proces donošenja odluka, kao i koordiniranja individualnih interesa i identiteta s kolektivnim identitetom.

2.6. Izvorišta europske i globalne sindikalne solidarnosti

Globalizacija dovodi do niza negativnih socijalnih posljedica, uključivo rasta raslojavanja i nesigurnosti, gubitka kontrole demokratskog sustava nad ekonomijama te rasta moći kapitala na račun rada (Keune i Schmidt, 2009.).

Keune i Schmidt (2009.) su istražujući međunarodni sindikalni pokret i institucionalne kapacitete za internacionalne aktivnosti sindikalnih organizacija utvrdili da je daljnja transnacionalizacija sindikalnih struktura i aktivnosti, uključivo i solidarnosti, potrebna kao reakcija na globalne kapitalne strategije, što predstavlja dio revitalizacijskih aktivnosti sindikata kao organizacija.

Primjere takve transnacionalizacije sindikalnih organizacija Keune i Schmidt (2009.) su identificirali u: formalnim i neformalnim transnacionalnim sindikalnim strukturama, naporima sindikata da se osnovni radni standardi i konvencije uključe u međunarodne trgovinske ugovore te transnacionalnim sindikalnim aktivnostima i protestima. No, brojne su i prepreke procesu transnacionalizacije sindikalnog pokreta koje su isti autori identificirali u: nacionalnim ekonomskim, političkim i pravnim barijerama koje ograničavaju sindikalne slobode, njihovom pravu na organiziranje te u kapacitetima za kolektivno pregovaranje, teškoćama sindikalnih organizacija da koncipiraju svoje interese i pregovaračke strategije u transnacionalnim okvirima, kao i nedostatku međunarodnog pravnog okvira koji bi regulirao takav oblik pregovora i omogućio provedivost istih sporazuma.

Neki oblici transnacionalnoga kolektivnoga pregovaranja koji su identificirani su: kampanje za kolektivno pregovaranje, aktivnosti pri međunarodnim financijskim institucijama u pogledu osnovnih prava radnika te proširenje područja rada i interesa europskih radničkih vijeća.

U pogledu sudjelovanja u i u pogledu utjecaja europskih sindikalnih organizacija na europske politike kao dio internacionalizacije, ali i proširivanja identiteta sindikalnih organizacija, provedeno je istraživanje o europskim sindikatima i njihovim pozicijama i iskustvima s europskim ekonomskim i društvenim politikama (Busmeyer i sur., 2008.). U pogledu fiskalne politike među ispitanim sindikatima iskazan je konsenzus oko fiskalnog *Pakta o stabilnosti i rasti*, no istaknute su potrebe reforme kriterija sadržanog u istom. Sindikalni prijedlozi su išli u smjeru da se razluči metodologija izračuna proračunskih deficita, na dio koji se odnosi na investicije i dio koji se odnosi na potrošnju. U pogledu monetarne politike svi ispitani sindikati su iskazali podršku monetarnoj uniji, s time da je

sindikalni prijedlog išao u smjeru da ECB zauzme snažniju ulogu u promicanju rasta i zapošljavanja u Uniji. U pogledu politike plaća ispitani sindikati su istaknuli potrebu izbjegavanja *dumpinga* među plaćama, ali nisu imali konsenzus u pogledu zajedničke minimalne plaće u EU, kao i koordinacije kolektivnih pregovora o plaćama. U pogledu koordinacije makroekonomskih politika zemalja članica EU od strane ispitanika je iskazana podrška istoj, kao i nepostojanje posebnih sindikalnih prijedloga za promjenu iste. U pogledu socijalne politike ispitani europski sindikati su iskazali potrebu jačanja socijalne komponente Europe, ali bez konsenzusa o zajedničkoj socijalnoj politici. U pogledu porezne konkurencije među članicama EU sindikati iskazuju svoju podršku mjerama protiv iste. Zaključak istraživanja jest da jačanje europskog socijalnog modela nije moguće kroz unilateralne aktivnosti na nacionalnoj razini, osobito stoga što je značajno uznapredovala ekonomska i društvena isprepletenost članica. No, s druge strane, ispitani sindikati u pogledu napora za koncipirane zajedničke socijalne politike ne pokazuju interes i čak vide kontraproduktivnim izači iz svojih nacionalnih režima i postignuća u formi socijalnih normi i prava.

U kontekstu predočenih mogućnosti razvoja revitalizacijskih politika namjera ovog rada je empirijsko testiranje zrelosti ulaska u prethodno predočene oblike: novih solidarnosti, pridruženih identiteta te koncipiranja nove ili dodatne misije i vizije, testirajući tematske interese sektorskih sindikata iz zemalja novih članica EU i zemalja kandidatkinja u pogledu sudjelovanja u aktivnostima europskoga socijalnoga dijaloga.

3. Empirijsko istraživanje – tematske aspiracije ispitanih sektorskih sindikata

Europski socijalni dijalog odnosi se na rasprave, savjetovanja, pregovore i zajedničke akcije poslodavaca i sindikata oko širokog raspona socijalnih pitanja i pitanja vezanih uz područje rada, ali i na širi društveni i ekonomski kontekst Unije. Na razini Europske unije, socijalni dijalog predstavlja važan doprinos strategiji EU za rast i radna mjesta. Pored međuindustrijskog socijalnog dijaloga, sektorski socijalni dijalog sve je važniji dio alata europske vladavine tj. upravljanja. Stoga Europska komisija olakšava tj. omogućuje socijalni dijalog podržavajući ga i logistički. Pristupanje 12 novih država članica 2004. i 2007. godine Uniji povećalo je raznolikost sustava industrijskih odnosa unutar EU, osobito s obzirom na kratku tradiciju socijalnog partnerstva i autonomnog, bipartitnog kolektivnog pregovaranja u EU-12.

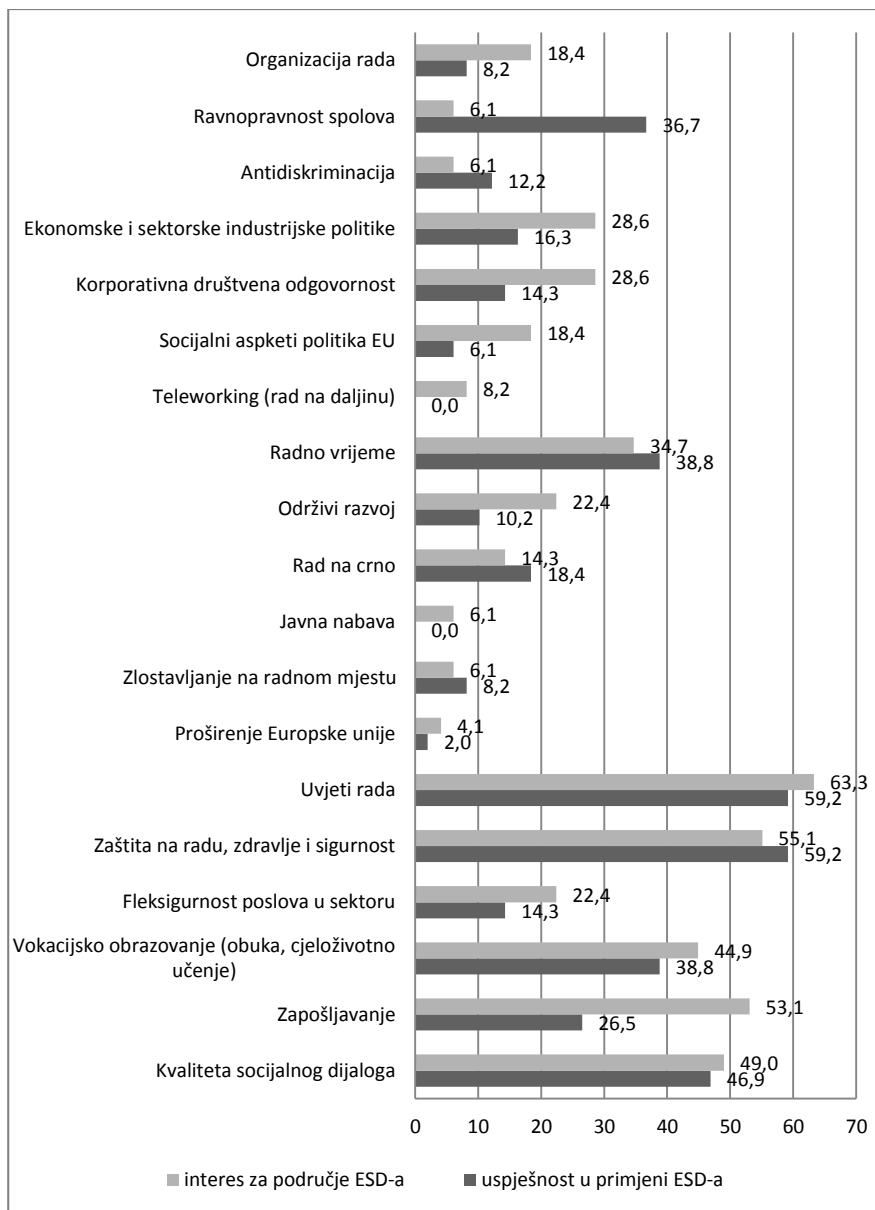
Empirijskim istraživanjem odnosno primjenom specijaliziranog upitnika, u kojem je sudjelovalo 57 sindikata iz različitih sektora (poštanske usluge, telekomunikacije, graditeljstvo, turizam, metal, energetika, kemija) iz 15 zemalja (Bugarska, Cipar, Češka, Estonija, Hrvatska, Latvija, Litva, Mađarska, Makedonija, Malta, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija, Turska) koji zajedno organiziraju 1.128.000 radnika, testirano je koje od tema iz raspona tema europskog socijalnog dijaloga, a koje nisu isključivo vezane uz rad sindikata u užem smislu riječi, mogu nositi potencijal revitalizacije sindikata.

Fokus istraživanja je bio postoje li te „dodatne i nestandardne teme“ za sindikate koje signaliziraju potencijal proširenja obuhvata interesa i identiteta kao prilog revitalizacijskim strategijama, kroz redefiniranje širih socijalnih funkcija sindikata.

Sindikalne organizacije su putem specijaliziranog upitnika odgovarale na pitanja u koja su tematska područja europskog socijalnog dijaloga već dosada bile uključene kroz edukaciju ili na drugi način bile uključene te koje su teme koje ih zanimaju, u koje bi rado „ušle“ i koje su u tom smislu prioritetne za njihov rad u budućnosti.

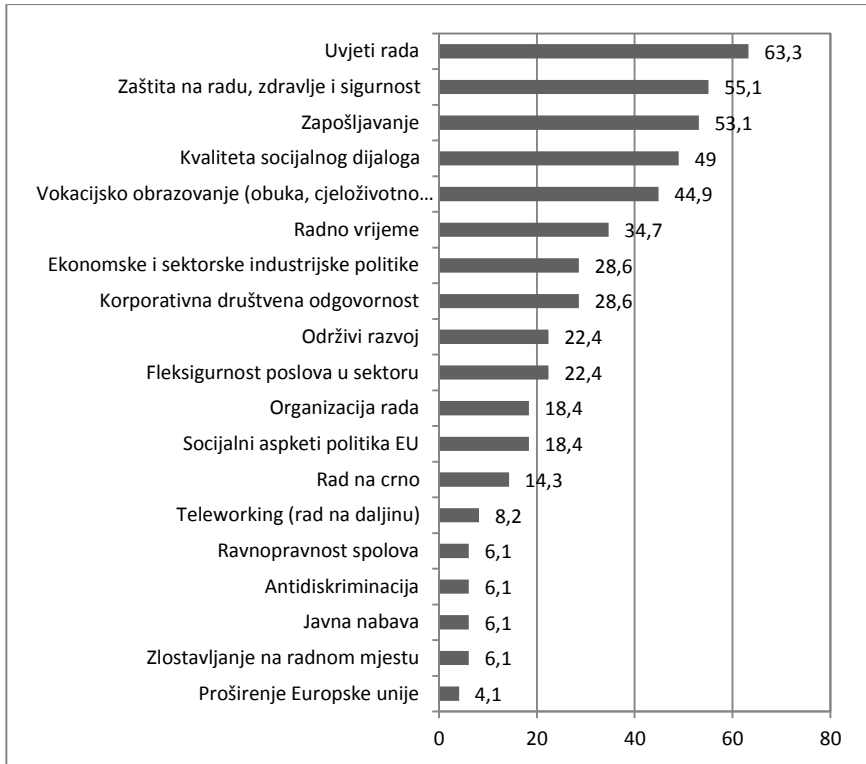
Odgovori na pitanja prikazani su u predmetnim grafikonima 1. i 2.

Grafikon 1. Postignuća i interes sektorskih sindikata iz novih članica i zemalja kandidatkinja za EU za tematska područja europskoga socijalnoga dijaloga u 2010. godini (u % od ukupno ispitanih)



Izvor: anketa sektorskih sindikata iz novih članica i zemalja kandidatkinja za EU (Švigir, 2010.)

Grafikon 2. Hijerarhija interesa sektorskih sindikata iz novih članica i zemalja kandidatkinja za EU za tematska područja europskoga socijalnoga dijaloga u 2010. godini (u % od ukupno ispitanih)



Izvor: anketa sektorskih sindikata iz novih članica i zemalja kandidatkinja za EU (Švigir, 2010.)

Iz analize empirijskih podataka, kao što je razvidno iz grafikona 1. i 2., vidljiv je iskazan interes za teme poput: zapošljavanja, socijalnih aspekata politika EU, vokacijskog obrazovanja radnika, ekonomskih i socijalnih politika EU općenito, korporativne društvene odgovornosti i održivog razvoja.

4. Zaključno

Kao što je razvidno iz empirijskog istraživanja, primarni interes sektorskih sindikata iz novih članica te zemalja kandidatkinja za EU je još uvijek velikim dijelom vezan uz klasične sindikalne teme odnosno reprezentativne funkcije u sklopu korporativističke vizije sindikalnih organizacija, vezane uz temeljni identitet zastupanja radničkih interesa tj. cijenu i režim rada na

radnom mjestu. Dijelom treba uzeti u obzir mogućnost da je relativno manji interes ispitanika za šire ekonomske i društvene teme uvjetovan činjenicom da iste interese sektorskih sindikata često zastupaju njihove krovne udruge, nacionalne i internacionalne, te sektorski sindikati u tom smislu ne moraju pokazivati posebnu pozornost niti usmjeravati posebne resurse prema artikulaciji istih.

No, ono što ipak jest vidljivo, kada se uspoređuju tematske aktivnosti i projekti u kojima ispitani sektorski sindikati jesu sudjelovali te tematske određenosti aktivnosti i projekata u kojima bi željeli sudjelovati ili ih artikulirati, jest potencijal interesa za proširenje područja rada, a time i identiteta na teme koje prelaze uvjetovanost sindikalnih organizacija kao interesnih organizacija. To je vidljivo kroz iskazan interes za teme poput: zapošljavanja, socijalnih aspekata politika EU, vokacijskog obrazovanja radnika, ekonomskih i socijalnih politika EU općenito, korporativne društvene odgovornosti i održivog razvoja. Svakako, u tim su područjima istaknute brojne vrijednosti koje su sastavnica alternativne vizije Europe, a formativne su za koncipiranje novih misija sindikalnih organizacija unutar takve vizije, osobito u pogledu suradnje s društvenim pokretima.

Na taj način možemo identificirati da postoje osnove za konkretniji razvoj novih oblika solidarnosti s drugim društvenim akterima u istom pogledu, nacionalno, u sklopu EU, ali i globalno, što bi omogućilo premošćivanje postojećih dihotomija u funkcijama sindikalnih organizacija.

Područje koje je relativno malo istraženo i koje prelazi okvire ovog rada, ali je ključno za operacionalizaciju revitalizacijskih sindikalnih strategija, je pitanje financijskih i ljudskih resursa potrebnih za realizaciju istih strategija. Napokon, evidentna je i potreba daljnjeg razvoja ciljanog akademskog polja istraživanja mogućnosti i uspjeha operacionalizacije navedenih revitalizacijskih strategija.

Literatura

1. Benford, R. (1993.), You Could Be the Hundredth Monkey: Collective Action Frames and Vocabularies of Motive within the Nuclear Disarmament Movement, *The Sociological Quarterly*, 34(2): 195-216.
2. Boltanski, L., Chapiello, E. (2005.), The New Spirit of Capitalism, *International Journal of Politics, Culture and Society*, 18(3-4): 161-188.
3. Bourdieu, P. (2001.), *Contre-Feux 2, Raisons d'Agir*, Paris
4. Buchanan, J. (2001.), *New Directions in Union Strategy: Organising for fairness and reduced inequality at work*, Australasian Organising Conference, Sydney

5. Busemeyer, M. R., Kellermann, C., Petring, A., Stuchlík, A. (2008.), Overstretching Solidarity? Trade Unions' National Perspectives on the European Economic and Social Model, *Transfer*, 14(3): 435-452.
6. Cohen, L., Hurd, R. W. (1998.), Fear, Conflict, and Organizing, u: Bronfenbrenner, K., Friedman, S., Hurd, R. W., Oswald, R. A., Seeber, R. L. (eds.), *Organizing To Win: New Research on Unions Strategies*, ILR Press, Ithaca, 181-196.
7. Evans, J. (1997.), Multi-organizational Fields and Social Movement, Organization Frame Content: The Religious Pro-Choice Movement, *Sociological Inquiry*, 67(4): 451-469.
8. Frege, C., Kelly, J. (2003.), Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective, *European Journal of Industrial Relations*, 9(1): 7-24.
9. Hyman, R. (1994.), Changing trade union identities and strategies, u: Hyman, R., Ferner, A. (eds.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Blackwell, Oxford
10. Hyman, R. (1996.), Changing union identities in Europe, u: Leisink, P., van Leemput, J., Vilrocx, J. (eds.), *The Challenges to Trade Unions in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham
11. Hyman, R. (2002.), The future of unions, *Just labour*, 1(1): 7-15.
12. Hyman, R. (2004.), An emerging agenda for trade unions?, u: Munck, R. (ed.), *Labour and Globalisation: Results and Prospects*, Liverpool University Press, Liverpool, 19-33.
13. Hyman, R. (2005.), Trade unions and the politics of the European social model, *Economic and industrial democracy*, 26(1): 9-40.
14. Hyman, R. (2007.), How can trade unions act strategically?, *Transfer: European review of labour and research*, 13(2): 193-210.
15. Hyman, R. (2010.), Trade unions and "Europe": Are the members out of step?, *Relations industrielles/Industrial Relations*, 65(1): 3-29.
16. Hyman, R., Gumbrell-McCormick, R. (2010.), Trade unions and the crisis: A lost opportunity?, *Socio-Economic Review*, 8(2): 341-376.
17. Keune, M., Schmidt, V. (2009.), Global capital strategies and trade union responses: towards transnational collective bargaining?, *International Journal for Labour Research*, 1(2): 9-26.
18. Le Queux, S. (2008.), Acting Together for Another World? Anti-Globalisation and Labour Organisations, *International Journal of Social Inquiry*, Special Issue on Understanding Globalisation: Theories, Challenges and Impacts, 1(2): 135-154.
19. Martin, A., Ross, G. (eds.) (1999.), *The Brave New World of European Labor: European Trade Unions at the Millennium*, Berghahn, New York
20. Panitch, L. (2001.), *Reflections on Strategy for Labour*, Socialist Register, Merlin Press
21. Paz, O. (1992.), *L'autrevoix – Poésie et fin de siècle*, Gallimard, Arcades
22. Pernicka, S. (2006.), Organizing the Self-Employed: Theoretical Considerations and Empirical Findings, *European Journal of Industrial Relations*, 12(2): 123-140.
23. Sommier, I. (2005.), La contestation du capitalisme, *Alternatives Economiques*, 65: 42-43.
24. Snow, D. A., Rochford, E. B. Jr., Worden, S. K., Benford, R. D. (1986.), Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation, *American Sociological Review*, 51(4): 464-481.
25. Švigir, M. (2010.), *Sectoral Social Dialogue in EU 12 and Candidate Countries*, International Labour Organization, Bruxelles
26. Taylor G., Mathers, A. (2002.), Social Partner or Social Movement? European Integration and Trade Union Renewal in Europe, *Labor Studies Journal*, 27(1): 93-108.
27. Tsarouhas, D. (2011.), Frame extension, trade union identities, and wage politics: evidence from Sweden, *Social politics*, 18(3): 419-440.



Percepcije studentske populacije u Hrvatskoj o ulozi i korisnosti sindikata

mr. sc. Maja Vidović
asistentica, EFZG

Milka Rimac, univ. bacc. oec.
studentica, EFZG

Sažetak

Sindikati su u novije doba iskusili znatno opadanje članova, a posljedično i njihovog utjecaja. Jedan od načina na koji sindikati mogu vratiti svoj utjecaj i povećati brojnost svojih članova je putem sustavnog i kontinuiranog praćenja potreba i percepcija javnosti. Među specifičnim skupinama na koje sindikati posebno trebaju obratiti pažnju je zasigurno studentska populacija, s obzirom da studenti s jedne strane predstavljaju „mlade nade“ koje su potencijalni članovi, a možda i aktivni članovi sindikata, ali i stoga što oni predstavljaju jednu od tradicionalno nesindikaliziranih skupina pa je sindikatima u interesu pokrenuti upravo njih. Posljedično, osnovni cilj ovog rada je bio istražiti i analizirati percepcije studentske populacije u Hrvatskoj o ulozi i korisnosti sindikata. Istraživanjem su obuhvaćeni studenti završnih godina studija na Sveučilištu u Zagrebu pri čemu su analizirani odgovori 620 studenata s 13 različitih fakulteta. Prikupljeni podaci ukazuju da je velik broj studenata (njih 42,14%) siguran da će se učlaniti u sindikat po zaposlenju, a više od pola ispitanika ukoliko bi postali članovi sindikata namjeravaju u njegovom radu aktivno sudjelovati, što ukazuje na izuzetno proaktivan pristup ove generacije. Ipak, prikupljeni podaci također ukazuju na relativno nisko poznavanje problematike sindikata od strane studentske populacije i prilično negativan stav prema sindikatima, u čemu prednjače muški ispitanici koji u prosjeku i sindikate i sindikalne čelnike doživljavaju statistički značajno negativnije nego ženski ispitanici.

Ključne riječi

sindikati, uloga sindikata, korisnost sindikata, percepcije studentske populacije, Hrvatska

1. Uvod

„Osnovni cilj sindikata kao kolektivnih organizacija radnika jest zastupati, štiti i proširivati prava i interese zaposlenika koji su njihovi članovi“ (Pološki Vokić i Marić, 2012., 14.). Sukladno tome, sindikati donose prednosti za svoje članove poput većih plaća, boljih beneficija, više slobodnih dana, prava glasa na radnim mjestima i boljeg razumijevanja njihovih zakonskih prava (Yates, 2009.). Čak štoviše, putem učinka prelijevanja odnosno pojave prenošenja uspjeha sindikata na nečlanove (Pološki Vokić, 2012., 3.) danas i nečlanovi često imaju koristi od djelovanja sindikata.

Dessler (2005., 562.) navodi da sindikati imaju dva zadatka: osigurati vlastitu sigurnost i voditi brigu o zaposlenicima. Pri tome se vlastita sigurnost uglavnom odnosi na pravo da pregovaraju u ime svih zaposlenih u organizaciji ili sektoru (Dessler, 2005., 562.). Ključni resurs sindikata na kojem se temelji njihova sigurnost je članstvo i to iz nekoliko razloga: ono predstavlja mobilizacijski potencijal i izvor je financijske snage te legitimiteta tj. reprezentativnosti (Bačić, 2010.). Briga za zaposlene s druge strane se očituje u borbi za veće plaće, nadnice i beneficije za članove s time da određeni kolektivni ugovori mogu dati sindikatima pravo da sudjeluju i u aktivnostima menadžmenta ljudskih potencijala poput pribavljanja, selekcije, nagrađivanja te obrazovanja i razvoja zaposlenika (Dessler, 2005., 562.).

Sindikati donose prednosti za zaposlenike, organizacije i društvo na mnoge načine. S jedne strane, „sindikati i njihovo djelovanje utječu na brojne makroekonomske varijable kao što su inflacija, nadnice, produktivnost, nezaposlenost, zaposlenost, a time i na ekonomsku konkurentnost zemlje“ (Obadić, 2012., 67.). S druge strane, sindikati imaju pozitivan utjecaj na pojedince i na organizacije, pri čemu se primjerice koristi za članove sindikata ogledaju u većim plaćama i beneficijama, većoj sigurnosti i zaštiti zdravlja na radu, većoj sigurnosti zaposlenja, dodatnom obrazovanju i slično, dok se koristi za organizacije ogledaju u većim radnim naporima i radnoj uspješnosti njihovih zaposlenika, većoj lojalnosti i odanosti zaposlenika organizaciji te manjim stopama fluktuacije i apsentizma (Hernaus, 2012., 82.).

Unatoč očitim prednostima sindikata, posljednja dva desetljeća 20. stoljeća sindikatima diljem svijeta donijela su znatne promjene. Sindikati su iskusili znatno opadanje članstva, a posljedično i vlastite moći što se naravno odrazilo i na mogućnost ostvarivanja njihove osnovne svrhe. Time su se sindikati našli u situaciji da se trebaju „boriti“ ne samo kako bi pridobili

tradicionalno nesindikaliziranu radnu snagu kao što su žene, mladi i zaposlenici s višom razinom obrazovanja (Vidović, 2012.) nego i kako bi pridobili tradicionalno sindikalizirane skupine zaposlenika da se ponovno u znatnom broju priključuju sindikatima.

Jedan od alata kojima se sindikati mogu poslužiti kako bi što bolje pripremili strategije privlačenja članova iz različitih skupina zaposlenika jest praćenje njihovih potreba, stavova i percepcija. Naime, poznato je da stavovi o sindikatima mogu imati znatan utjecaj na percepcije pojedinaca kao i na njihovo ponašanje na radnom mjestu (Lynn i Williams, 1990., 335.). Istovremeno, poznato je da je javno mišljenje jedna od snažnih sila koja utječe na aktivnosti sindikata (Edwards i Bain, 1988.). Drugim riječima, poznavanje podataka koji svjedoče o stavovima i percepcijama potencijalnih članova sindikata je jedna od snažnih sila koja pokreće djelovanje sindikata. Naime, praćenje javnog mišljenja pomaže sindikatima uvidjeti vlastite slabosti i na vrijeme prepoznati potencijalne prijetnje, što im omogućava da se mijenjaju i postaju organizacije kakve bi trebale biti kako bi njihovi članovi bili u potpunosti zadovoljni, a potencijalni se članovi lakše odlučili za učlanjenje.

Sukladno navedenom, svrha ovog rada i provedenog istraživanja bila je prikupiti i analizirati percepcije mladih o sindikatima u Hrvatskoj. Preciznije, osnovni ciljevi ovoga rada bili su saznati koliko su mladi u Hrvatskoj skloni pristupanju sindikatima te kakvi su im stavovi i percepcije o ulozi i korisnosti sindikata. U središtu interesa ovog istraživanja su mladi odnosno studentska populacija završnih godina studija¹ na Sveučilištu u Zagrebu, kao oni koji će u kratkom roku stupiti na tržište rada i postati potencijalni članovi sindikata. Naime, upravo studentska populacija čini kritičnu skupinu potencijalnih članova sindikata jer mladi i visokoobrazovani pojedinci predstavljaju tradicionalno nesindikaliziranu skupinu (Vidović, 2012.).

S obzirom da je razina (ne)poznavanja istraživane tematike čimbenik koji može znatno utjecati na iskazane stavove ispitanika, željelo se ispitati i u kojoj mjeri su ispitanici upoznati s temom istraživanja. Konkretno, budući da u Hrvatskoj ne postoji sustavan program obrazovanja mladih o svrsi sindikata, a mladi koji još nisu stupili na tržište rada vjerojatno još nisu došli u direktan kontakt sa sindikatima putem kojeg bi stekli uvid u njihov rad, upitnikom se istraživalo i znanje ispitanika o organizaciji sindikata, njihovoj osnovnoj svrsi i zadaćama.

¹ Završna godina podrazumijeva 4., 5. ili 6. godinu studija, ovisno o studijskom programu pojedinog fakulteta.

Konačno, činjenica je da se pojedinci razlikuju u svojoj sklonosti uključivanju u sindikate s obzirom na spol, pri čemu su žene rjeđe članovi sindikata (Vidović, 2012.). Stoga je jedan od ciljeva istraživanja bio istražiti razlikuju li se percepcije mladih u Hrvatskoj o sindikatima s obzirom na spol.

Prikupljeni podaci mogu poslužiti kao temelj sindikatima za njihovu prilagodbu kako bi što uspješnije ponovno zauzeli svoju poziciju te tako mogli „rješavati probleme kako u organizacijskom okruženju, tako i na širem društvenom planu“ (Pološki Vokić, 2012., 1.).

2. Teorijska polazišta

2.1. Važnost mišljenja javnosti za sindikate

Sindikati u suvremenome društvu se moraju mijenjati kako bi se prilagodili trenutnim okolnostima i kako bi ponovno uspostavili svoju poziciju „čuvara“ radnika i društva u cjelini. Radnici, temeljeno na vlastitom iskustvu na poslu i izvan njega, u pravilu imaju određena očekivanja koja se odnose na njihove poslodavce, ali i na sindikate čiji su članovi ili potencijalni članovi (Zammit i Rizzo, 2002., 56.). Prateći i razumijevajući ta očekivanja sindikatima se pruža prilika na najefikasniji način prilagoditi svoje aktivnosti kako bi uspješno odgovorili novim zahtjevima okoline.

Lynn i Williams (1990.) u svome radu daju prikaz brojnih istraživanja koja su pokazala da stavovi o sindikatima imaju utjecaj na interpretaciju aktivnosti sindikata, etiketiranje sindikata i menadžmenta, percepciju uspješnosti arbitraže i osoba koje ju provode te procjenu vlastite radne okoline. Nadalje, isti autori daju prikaz istraživanja koja su pokazala utjecaj tih percepcija na odluku o pristupanju sindikatu, predanost organizaciji i sindikatu, broj uložених притужби i ostalih vrsta sindikalnih akcija kao što su štrajkovi, suradnju s menadžmentom i slično. Snažna uvjerenja imaju utjecaj na donošenje odluka (Lynn i Williams, 1990., 340.), pri čemu se u ovom slučaju radi o stavovima o sindikatima koji uvelike imaju utjecaj na donošenje odluke o priključivanju sindikatu, ali i o razini aktivnosti članova. Aktivnost članova sindikata ovisi o brojnim individualnim čimbenicima kao što su postojanje svijesti o različitim klasama, intenzitet osjećaja povezanosti s kolegama na poslu i članovima sindikata, stupanj neprijateljstva prema menadžmentu i opseg primljenih materijalnih i nematerijalnih nagrada (Perline i Lorenz, 1970.), ali aktivnost članova sindikata zasigurno uvelike ovisi i o stavu o sindikatima koji je u sebi stvorio svaki pojedinac.

Nažalost, općenito gledajući, paralelno s opadanjem članstva u posljednja dva desetljeća, pa time i utjecaja sindikata, u javnosti opada i prisutnost pozitivne percepcije sindikata. No, kod praćenja javnih percepcija o sindikatima zapravo treba razlikovati dvije različite teme. S jedne strane kontinuuma javnih percepcija o sindikatima nalaze se percepcije o sindikatima općenito odnosno o sindikatima kao ideologiji, a s druge se nalaze percepcije o konkretnim aktivnostima sindikata u užoj okolini pojedinca. Drugim riječima, percepcije javnosti o sindikatima mogu se podijeliti na: (1.) percepcije o ulozi sindikata, koje podrazumijevaju percepcije u širem kontekstu odnosno percepcije o tome kako sindikati mogu i trebaju doprinositi radnicima i društvu u cjelini te (2.) percepcije o korisnosti sindikata, koje podrazumijevaju percepcije u užem smislu odnosno percepcije o tome što sindikati čine ili ne čine za svoje članove na svakodnevnoj razini.

Sudeći po dostupnim rezultatima, percepcije o ulozi sindikata se češće istražuju. Jedan od razloga mogao bi biti jer su one manje podložne kontekstu i time usporedive u različitim zemljama. Konkretno, u SAD-u povoljne percepcije o sindikatima općenito kontinuirano opadaju i trenutno se nalaze na najnižoj razini od 1985. godine (The Pew Research Center, 2010.), što ukazuje na opće nezadovoljstvo sindikatima kao ideologijom koja može pomoći radnicima i društvu. S druge strane, u Europskoj uniji značajna većina ispitanika iskazuje potrebu za snažnim sindikatima koji mogu zaštititi njihove plaće i uvjete rada (Turner i D'Art, 2012.) čime zapravo daju podršku sindikatima kao ideologiji.

Istraživanja o korisnosti sindikata se uobičajeno provode u manjem opsegu i rezultati su rijetko zanimljivi izvan konteksta u kojem je istraživanje provedeno. Konkretno, istraživanja o korisnosti sindikata, sudeći prema podacima na internetskim stranicama sindikata, najčešće provode upravo sindikati među svojim članovima. Sindikati dobivene podatke koriste u svrhu vlastitog razvoja te ih ili ne objavljuju uopće ili prikazuju samo one podatke koji im idu u prilog. Neovisno o tome jesu li prikupljeni podaci javno dostupni ili ne, Bryson (2003.) ističe da prikupljanje percepcija zaposlenika o efektivnosti sindikata može biti jedna od mjera za unapređivanje aktivnosti privlačenja i zadržavanja članova.

2.2. Važnost mladih za sindikate

Mladi čine skupinu koja ima veliku važnost za sindikate. Naime, prvenstveno treba ukazati na činjenicu da su mladi tradicionalno dio

nesindikalizirane radne snage te se njihovim aktivnijim uključivanjem može znatno proširiti baza članstva. Nadalje, današnji mladi su upravo oni u čijim „rukama“ će jednoga dana biti sudbina sindikata, stoga ih treba što prije i u što većem broju pokrenuti prema učlanjivanju u sindikate. Primjerice, istraživanja su pokazala da je mlade potrebno zaintrigirati za sindikate u prvih pet godina njihova rada ili će ih sindikati izgubiti zauvijek (Visser, 1993. prema Pološki Vokić i Obadić, 2012.). Konačno, brojna literatura o „novim“ generacijama (generacija Y, a ubrzo će na tržište rada doći i generacija Z) opisuje mlade i buduće zaposlenike kao izuzetno aktivne i čak proaktivne, uključene u svijet oko sebe i spremne da se uhvate u koštac s izazovima te da budu oni koji provode promjene, a ne samo oni koji čekaju da se promjene dogode same, pritom nesebično odvajajući vlastito vrijeme za volonterski posao kojim ostvaruju ciljeve šire društvene zajednice (više vidjeti primjerice u Lammiman i Syrett, 2005. te Brown i sur., 2010.).

Neki sindikati već provode aktivnosti koje imaju za cilj privući mlade zaposlenike, a Pološki Vokić i Obadić (2012., 285.) na temelju pregleda literature sistematiziraju aktivnosti koje pomažu izložiti mlade ideji sindikalizma: organiziranje predavanja o sindikatima u školama i na fakultetima, izrada i doniranje knjiga, nastavnih materijala i DVD-a vezanih uz radne odnose, sponzoriranje natjecanja i pisanje eseja vezanih uz radnički pokret, dodjeljivanje stipendija učenicima/studentima, organiziranje stručne/studentске prakse u sindikatima i slično.

Naravno, praćenje percepcija mladih o sindikatima pruža vrijedne informacije koje sindikati mogu koristiti kako bi se uspješnije približili toj skupini. Primjerice, premda rezultati istraživanja provedenog u SAD-u ukazuju da za većinu skupina ispitanika pozitivna percepcija sindikata opada, čini se da stariji ispitanici (iznad 65 godina) imaju najnepovoljnije stajalište o sindikatima, dok oni mlađi (ispod 30 godina) imaju najpovoljnije stajalište, pri čemu većina njih (53%) zapravo iskazuje povoljne percepcije (The Pew Research Center, 2010.). Navedeni rezultat osnažuje uvjerenje da je mlade moguće pokrenuti u smjeru sindikalne ideologije i iskoristiti ih kao polugu za oživljavanje sindikata.

3. Empirijsko istraživanje percepcija mladih o ulozi i korisnosti sindikata

3.1. Metodologija istraživanja

U skladu s ciljevima rada sastavljen je anketni upitnik kojime su se prikupljali podaci o sklonosti mladih pristupanju sindikatima, stavovima mladih o ulozi

i korisnosti sindikata, njihovom znanju o sindikatima i demografskim obilježjima ispitanika. U svrhu analize prikupljenih podataka korištene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike odnosno računane su apsolutne i relativne frekvencije, prosječne vrijednosti i standardna odstupanja te je provedeno testiranje razlika između aritmetičkih sredina Mann-Whitney U testom za nezavisne uzorke.

U prigodni uzorak izabrani su studenti završnih godina s 13 fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (studenti 4., 5. ili 6. godine studija ovisno o studijskom programu pojedinog fakulteta). Studenti završnih godina odabrani su zbog činjenice da će uskoro stupiti na tržište rada. Također, oni su odabrani zbog pretpostavke da imaju razvijenije vlastite stavove i percepcije o uobičajenim uvjetima zaposlenja koja ih očekuju na tržištu rada, kao i razvijenije stavove i percepcije o ulozi sindikata u kreiranju tih uvjeta zaposlenja te njihove korisnosti na tom području, nego je to slučaj sa studentima nižih godina studija. Ukupno je prikupljeno 620 upitnika, a demografska obilježja ispitanika prikazana su u tablici 1.

Tablica 1. Profil ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju

Obilježje		Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija
Spol	Muško	236	38,31%
	Žensko	380	61,69%
Dob	21 – 25	568	93,27%
	26 – 30	40	6,57%
	30 i više	1	0,16%
Godina studija	4. godina (1. godina diplomskog studija)	295	48,05%
	5. godina (2. godina diplomskog studija)	294	47,88%
	6. godina	25	4,07%
Fakultet	Agronomski fakultet	40	6,45%
	Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet	46	7,42%
	Ekonomski fakultet	126	20,32%
	Fakultet prometnih znanosti	64	10,32%
	Fakultet strojarstva i brodogradnje	16	2,58%
	Filozofski fakultet	22	3,55%
	Građevinski fakultet	45	7,26%
	Kineziološki fakultet	81	13,06%
	Medicinski fakultet	25	4,03%
	Muzička akademija	20	3,23%
	Pravni fakultet	67	10,81%
	Prehrambeno-biotehnološki fakultet	47	7,58%
Rudarsko-geološko-naftni fakultet	21	3,39%	

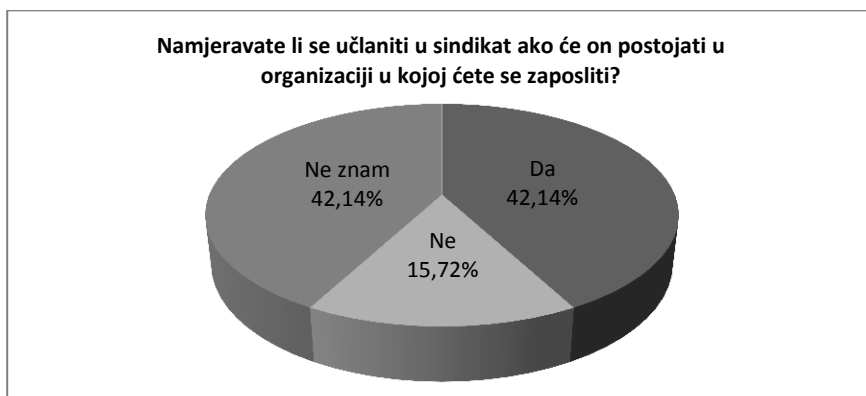
3.2. Rezultati istraživanja

Kako bi se što kvalitetnije analizirali stavovi studenata završnih godina studija prema sindikatima i sindikalnoj djelatnosti te njihovoj ulozi u društvu, prikupljeni podaci su podijeljeni u tri skupine: (1.) sklonost mladih pristupanju sindikatima, (2.) razina znanja mladih o sindikatima te (3.) percepcije mladih o ulozi i korisnosti sindikata. Nakon iznošenja rezultata prikazani su i rezultati provedene analize povezanosti spola i stavova o ulozi i korisnosti sindikata.

3.2.1. Sklonost mladih pristupanju sindikatima

Prva dva pitanja u anketnom upitniku bila su usmjerena na sklonost mladih pristupanju sindikatima i aktivnom uključivanju u rad sindikata. Studente se prvo pitalo namjeravaju li se učlaniti u sindikat ukoliko će sindikat postojati u organizaciji u kojoj će se zaposliti, a rezultati su prikazani na slici 1.

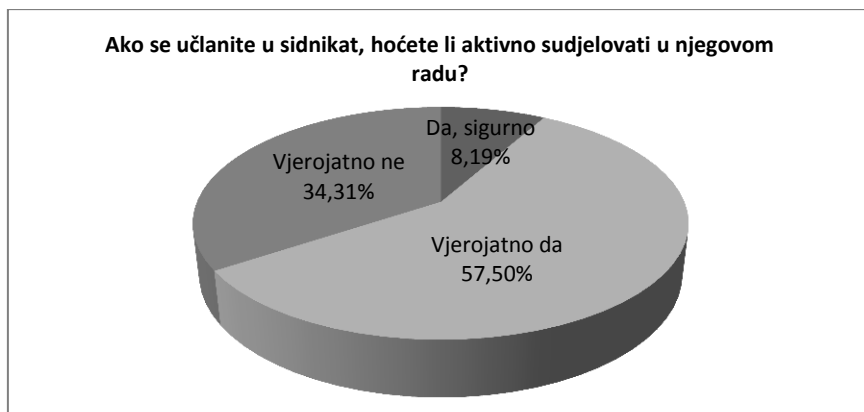
Slika 1. Frekvencije odgovora o namjeri učlanjenja u sindikat



Zanimljivo je istaknuti kako je jednaki broj ispitanika iskazao namjeru učlanjivanja i neodlučnost (260 ispitanika za svaki odgovor). Manji broj ispitanika je odgovorio da se neće učlaniti u sindikat. Ovakav rezultat najviše ukazuje na priličnu neodlučnost mladih, ali ujedno i na mogućnost da je slab odaziv mladih na učlanjivanje u sindikat prvenstveno rezultat nedovoljno aktivnog regrutiranja od strane sindikata. Drugim riječima, čini se kako ovakvi rezultati ostavljaju mnogo prostora za sindikate da unaprijede svoju praksu privlačenja mladih kako bi 42,14% mladih koji su naveli da se namjeravaju učlaniti u sindikat uistinu postali članovi, ali i kako bi pridobili što veći postotak od 42,14% mladih koji još nisu donijeli odluku o učlanjenju u sindikat.

Sljedeće pitanje u upitniku je bilo vezano uz namjeru aktivnog sudjelovanja u radu sindikata, a na slici 2. prikazani su rezultati samo za one ispitanike koji su se u prethodnom pitanju izjasnili ili da će se učlaniti ili da ne znaju hoće li se učlaniti u sindikat.

Slika 2. Frekvencije odgovora o namjeri aktivnog sudjelovanja u sindikatu



Rezultati upućuju da se od velike većine mladih koji se učlane u sindikat kada stupe na tržište rada može očekivati da će se aktivno uključiti u njegov rad, s obzirom da je u istraživanju čak njih 65,69% odgovorilo da će vjerojatno ili sigurno aktivno sudjelovati u radu sindikata. Ovakav nalaz je sasvim u skladu s već navedenim opisom „nove“ generacije zaposlenika koji su znatno više poduzetni i ponašaju se proaktivno u svim aspektima života, a posebice su skloni volonterskom radu za dobrobit društva. Ovi podaci također daju naslutiti da se možda upravo u mladim naraštajima krije ključ za oživljavanje sindikata.

3.2.2. Znanje mladih o sindikatima

Osim sklonosti pristupanju sindikatima, kako je već navedeno, istraživanjem se željelo ispitati i koliko su mladi na završnim godinama studija upoznati s osnovnim informacijama i podacima o sindikatima u Hrvatskoj i sindikatima općenito, kako bi se kvalitetnije mogli interpretirati rezultati istraživanja njihovih percepcija. U svrhu prikupljanja podataka o znanju mladih o sindikatima ispitanici su odgovarali na pitanja o broju sindikalnih središnjica, broju registriranih sindikata u Hrvatskoj i iznosu sindikalnih članarina tako da su između ponuđenih odgovora odabirali onaj za koji su smatrali da je

točan. U tablici 2. prikazani su odgovori ispitanika, pri čemu je točan odgovor podebljan.

Tablica 2. Frekvencije odgovora ispitanika na pitanja o hrvatskim sindikatima

Koliko sindikalnih središnjica ima u Republici Hrvatskoj?	Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija
1	37	6,08%
5	187	30,71%
7	263	43,19%
14	122	20,03%
Koliko ima registriranih sindikata u Hrvatskoj?	Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija
0-400	140	23,03%
400-700	229	37,66%
700-1000	140	23,03%
Više od 1000	99	16,28%
Koliko iznose sindikalne članarine u Hrvatskoj?	Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija
0,5% bruto plaće člana	163	26,90%
1% bruto plaće člana	223	36,80%
2% bruto plaće člana	166	27,39%
3% bruto plaće člana	54	8,91%

Iz gornje tablice vidljivo je da većina mladih ne zna osnovne informacije o hrvatskim sindikatima poput broja sindikalnih središnjica, broja registriranih sindikata ili iznosa sindikalnih članarina u Hrvatskoj.

Osim navedenog, mladi su izražavali svoje percepcije o točnosti izjava: „Osoba može biti član više različitih sindikata“, „Poslodavac formira sindikat prilikom osnivanja poduzeća“ i „Uvjeti iz kolektivnog ugovora vrijede i za osobe koje nisu članovi sindikata“. U tablici 3. prikazane su apsolutne i relativne frekvencije odgovora ispitanika, pri čemu su točni odgovori podebljani.

Tablica 3. Frekvencije odgovora ispitanika na pitanja o regulativi rada sindikata

Osoba može biti član više različitih sindikata.	Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija
Da	241	39,25%
Ne	95	15,47%
Ne znam	277	45,28%

Poslodavac formira sindikat prilikom registriranja poduzeća.	Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija
Da	37	6,01%
Ne	292	47,40%
Ne znam	286	46,59%
Uvjeti iz kolektivnog ugovora vrijede i za osobe koje nisu članovi sindikata.	Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija
Da	240	38,90%
Ne	95	15,40%
Ne znam	282	45,71%

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da većina ispitanika ne zna odgovore na vrlo jednostavna pitanja vezana uz sindikate jer je gotovo 2/3 ispitanika kod svakog pitanja dalo pogrešan odgovor ili se izjasnilo da ne znaju odgovor na postavljeno pitanje.

Nadalje, ispitano je i koliko mladi prepoznaju osnovne zadaće sindikata. U anketnom upitniku ponuđene su tvrdnje, a ispitanici su trebali zaokružiti koje su od navedenih prema njihovom mišljenju osnovne zadaće i dužnosti sindikata. U tablici 4. prikazani su dobiveni rezultati pri čemu su netočni odgovori podebljani.

Tablica 4. Frekvencije percipiranih osnovnih zadaća sindikata

Zadaća sindikata	Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija
Poboljšanje općih uvjeta rada članova	549	89,71%
Provođenje kolektivnih akcija poput štrajka	500	81,70%
Unapređenje zaštite na radu	417	68,14%
Sklapanje kolektivnih ugovora u ime i za račun svojih članova	401	65,52%
Zaštita materijalnih i socijalnih interesa članova	375	61,27%
Pružanje pravne pomoći članovima u radnim sporovima	336	54,90%
Informiranje javnosti o uvjetima rada u poduzeću	282	46,08%
Organiziranje neformalnih druženja zaposlenika	234	38,24%
Osiguravanje pravednog izbora članova uprave	197	32,19%
Potpisivanje rješenja o godišnjem odmoru i slobodnim danima	179	29,25%
Pružanje materijalne pomoći članovima	138	22,59%
Isplata naknade za topli obrok	61	9,97%

Prilikom određivanja zadaća sindikata, ispitanici su pokazali nešto višu razinu znanja. Preko 80% ispitanika je kao zadaću sindikata prepoznalo „Poboljšanje općih uvjeta rada članova“ i „Provođenje kolektivnih akcija

poput štrajka“. Ipak, zabrinjavajuće velik broj ispitanika zadaćom sindikata smatra „Informiranje javnosti o uvjetima rada u poduzeću“, „Osiguravanje pravednog izbora članova uprave“ te „Potpisivanje rješenja o godišnjem odmoru i slobodnim danima“.

Ukupno gledajući, prikupljeni podaci ukazuju na vrlo nisku razinu poznavanja sindikata od strane mladih, što je prilično alarmantno budući da se radi o pojedincima koji bi već u roku od godine dana ili manje trebali stupiti na tržište rada i odlučivati o tome žele li se priključiti sindikatima ili ne. Zbog slabog poznavanja sindikata i sindikalnog djelovanja te visoke razine indiferentnosti javlja se opasnost da današnji mladi postanu „izgubljena“ generacija za sindikate.

3.2.3. Percepcije mladih o ulozi i korisnosti sindikata

Uz ispitivanje sklonosti pristupanju sindikatima i znanje mladih o sindikatima, važan cilj istraživanja je bio ispitati percepcije mladih o ulozi i korisnosti sindikata. U tu je svrhu formirano 25 izjava za koje su ispitanici izražavali svoje slaganje/neslaganje prema skali Likertovog tipa od pet stupnjeva, pri čemu je 1 značilo „uopće se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“. Od njih 25, petnaest izjava je određeno kao izjave koje opisuju ulogu sindikata, a deset kao izjave koje opisuju korisnost sindikata. Pri tome se pod ulogom sindikata smatrao utjecaj sindikata na cjelokupno društvo, a pod korisnošću utjecaj sindikata na članove sindikata. Dodatno, izjave koje su se odnosile na ulogu te korisnost sindikata su sačinjavale kako izjave koje opisuju pozitivna obilježja sindikata i njihovog djelovanja tako i izjave koje opisuju negativna obilježja ili negativne posljedice sindikata i njihovog djelovanja.

U tablici 5. se nalaze prosječne vrijednosti slaganja s izjavama o ulozi sindikata, pri čemu su prvo navedene izjave vezane uz potencijalna pozitivna obilježja uloge sindikata, a zatim izjave vezane uz potencijalna negativna obilježja uloge sindikata.

Tablica 5. Deskriptivna analiza percepcija ispitanika o ulozi sindikata

Uloga sindikata	SVI ISPITANICI			MUŠKI			ŽENSKI		
	n	M	σ	n	M	σ	n	M	σ
Pozitivna obilježja uloge sindikata									
Brojnost sindikata utječe na njihovu snagu.	619	3,44	1,10	236	3,50	1,21	379	3,39	1,03
Sindikati čine dobro za cjelokupno društvo.	616	2,95	0,87	234	2,78	0,96	378	3,04	0,80
Sindikati su najbolji posrednik između poslodavaca i posloprimaca.	618	2,88	0,91	235	2,86	1,01	379	2,89	0,83
Sindikati učinkovito pregovaraju s vladom.	617	2,54	0,86	234	2,53	0,94	379	2,54	0,81
Ukupna prosječna ocjena	612	2,95	0,62	231	2,92	0,68	377	2,96	0,57
Negativna obilježja uloge sindikata									
Sindikati nisu dovoljno aktivni u obavljanju svojih zadataka.	615	3,39	0,88	233	3,46	0,91	378	3,34	0,85
Sindikalni čelnici su korumpirani.	616	3,30	0,92	235	3,54	0,97	377	3,15	0,86
Sindikalni čelnici rade samo za svoju korist.	619	3,20	0,95	236	3,35	1,04	379	3,11	0,87
Individualni ugovori o radu su bolji od kolektivnih sporazuma.	618	3,12	0,88	235	3,19	0,92	379	3,08	0,86
Sindikati nisu pokretači promjena u društvu.	619	3,04	1,02	236	3,25	1,07	379	2,91	0,98
Sindikalne članarine su prevelike.	614	3,02	0,65	234	3,03	0,62	376	3,02	0,66
Sindikati neprestano protestiraju.	618	2,97	1,01	235	3,17	1,05	379	2,86	0,96
Sindikati su zastarjele institucije.	618	2,84	0,94	236	2,94	1,02	378	2,78	0,90
Sindikati nisu potrebni jer kvalitetni zaposlenici mogu samostalno pregovarati o svojim uvjetima zaposlenja.	617	2,83	1,09	236	2,97	1,11	377	2,76	1,07
Sindikati ne rade ništa za radnike.	616	2,59	0,92	234	2,69	1,01	378	2,54	0,86
Sindikati imaju preveliku moć.	611	2,53	0,87	233	2,65	0,92	374	2,46	0,84
Ukupna prosječna ocjena	592	2,98	0,51	223	3,11	0,53	365	2,91	0,48

Općenito analizirajući navedene izjave, treba istaknuti kako se i za pozitivna i negativna obilježja uloge sindikata većina prosječnih ocjena kreće oko ocjene 3,00, što u oba slučaja podrazumijeva odgovor „niti se slažem niti se ne slažem“ i ukazuje na nesigurnost mladih i nepostojanje jasno izraženog stava oko uloge koju sindikati imaju ili trebaju imati u društvu.

Kada se analiziraju pozitivna obilježja sindikata koja se tiču njihove uloge, iz prethodne tablice je vidljivo da se ispitanici u prosjeku najviše slažu s izjavom da brojnost sindikata utječe na njihovu snagu, no prosječna ocjena od 3,44 ukazuje na vrlo nisku razinu slaganja. To je ujedno jedina od izjava koja opisuje pozitivna obilježja sindikata koja ima prosječnu ocjenu višu od 3,00 odnosno jedina s kojom se ispitanici u prosjeku slažu. Preostale tri izjave imaju prosječnu ocjenu nižu od 3,00 što upućuje da se ispitanici u prosjeku ne slažu s njima. Ispitanici se u prosjeku najmanje slažu s izjavom da sindikati učinkovito pregovaraju s vladom (prosječna ocjena 2,54). Ukupna prosječna ocjena za sve ispitanike zajedno o pozitivnim obilježjima sindikata koja se odnose na njihovu ulogu je 2,95, što ukazuje na to da se ispitanici u prosjeku ne slažu da sindikati dobro obavljaju svoju ulogu.

S druge strane, kada se analiziraju negativna obilježja sindikata koja se odnose na njihovu ulogu, iz tablice 5. je vidljivo da se ispitanici u prosjeku najviše slažu s izjavom da sindikati nisu dovoljno aktivni u obavljanju svojih zadataka, no i u ovom slučaju prosječna ocjena od 3,39 ukazuje na vrlo nisku razinu slaganja. Od jedanaest izjava koje opisuju negativna obilježja uloge sindikata, ispitanici su šest izjava ocijenili s prosječnom ocjenom višom od 3,00, dok su pet izjava ocijenili s prosječnom ocjenom nižom od 3,00. Ovakav nalaz se može protumačiti na način da ispitanici u prosjeku smatraju da je prisutno više od polovice istraživanih negativnih obilježja sindikata koja se odnose na njihovu ulogu. Konkretno, najmanja razina slaganja prisutna je kod izjave da sindikati imaju preveliku moć (prosječna ocjena 2,53). U Velikoj Britaniji također sve manje ispitanika smatra da sindikati imaju preveliku moć. Tako Edwards i Bain (1988., 323.) navode da je 1979. godine 69% ispitanika u Velikoj Britaniji smatralo kako sindikati imaju preveliku moć, dok je 1987. godine to smatralo tek 31% ispitanika. Ukupna prosječna ocjena svih ispitanika o negativnim obilježjima uloga sindikata je 2,98, što ukazuje da ispitanici u prosjeku nisu jasno izrazili svoje stavove o negativnim obilježjima vezanima uz ulogu sindikata u društvu.

Prosječne ocjene za izjave koje se tiču uloge sindikata su za muške i ženske ispitanike prilično slične za veliku većinu izjava koje se odnose na pozitivna obilježja, no čini se da su ženski ispitanici nešto blaži po pitanju percepcije prisutnosti negativnih obilježja vezanih uz ulogu sindikata.

Osim ispitivanja percepcija o ulozi sindikata, ispitanice su i percepcije o korisnosti sindikata putem izjava o pogodnostima koje sindikati donose izravno svojim članovima te izjava o slabim stranama članstva u sindikatu. U tablici 6. nalaze se prosječne razine slaganja s izjavama o korisnosti sindikata.

Tablica 6. Deskriptivna analiza percepcija ispitanika o korisnosti sindikata

Korisnost sindikata	SVI ISPITANICI			MUŠKI			ŽENSKI		
	n	M	σ	n	M	σ	n	M	σ
 Pozitivna obilježja korisnosti sindikata 									
Članstvo u sindikatima omogućuje bolje uvjete rada i zaštitu na radu.	618	3,24	0,89	236	3,21	1,00	378	3,25	0,81
Članstvo u sindikatima smanjuje diskriminaciju (žena, starijih, pripadnika drugih nacionalnosti...).	619	3,03	0,96	236	3,01	1,06	379	3,04	0,90
Članovi sindikata teže dobivaju otkaz.	600	2,90	1,02	229	2,98	1,08	367	2,84	0,99
Sindikati pružaju mogućnost dodatnog obrazovanja i razvoja.	617	2,86	0,85	236	2,78	0,96	377	2,92	0,77
Članstvo u sindikatima osigurava pravedno napredovanje.	619	2,66	0,76	236	2,64	0,84	379	2,68	0,71
Članstvo u sindikatima dovodi do poboljšane materijalne situacije.	619	2,60	0,89	236	2,67	1,00	379	2,56	0,80
 Ukupna prosječna ocjena 	 596 	 2,88 	 0,55 	 229 	 2,89 	 0,64 	 363 	 2,88 	 0,49
 Negativna obilježja korisnosti sindikata 									
Sindikat ne može promijeniti nepovoljnu situaciju u kojoj se nalazi zaposlenik.	618	2,86	0,93	235	2,95	1,00	379	2,80	0,89
Članstvo u sindikatu se može negativno odraziti na mogućost napredovanja.	619	2,85	0,91	236	2,92	0,96	379	2,82	0,88
Članstvo u sindikatu ne donosi nikakve koristi.	615	2,71	0,90	234	2,80	1,01	377	2,65	0,82
Članstvo u sindikatu negativno utječe na reputaciju osobe koja je član sindikata.	619	2,57	0,78	236	2,67	0,82	379	2,51	0,76
 Ukupna prosječna ocjena 	 613 	 2,75 	 0,57 	 233 	 2,84 	 0,59 	 376 	 2,70 	 0,55

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da, općenito gledajući, ispitanici u prosjeku iskazuju prilično neutralne stavove za sve izjave koje se odnose na korisnost sindikata. Naime, prosječne vrijednosti se ponovno u pravilu kreću oko ocjene 3,00, koja i za pozitivna i negativna obilježja predstavlja odgovor „niti se slažem niti se ne slažem“. Čini se kako ispitanici odnosno mladi i uskoro visokoobrazovani pojedinci nemaju jasno izražene stavove o sindikatima, bilo kada je riječ o ulozi bilo o korisnosti sindikata. Ovakav nalaz može značiti da mladi jednostavno nisu dovoljno upoznati s tematikom sindikata da bi o njima stvorili jasan i čvrst stav. Takav zaključak je dodatno

poduprijet prethodno prikazanim rezultatima o poznavanju sindikata (tablice 2., 3. i 4.) koji su također pokazali kako mladi nisu u dovoljnoj mjeri upoznati sa sindikatima kao organizacijama civilnog društva i načinima na koje se oni organiziraju te koja je njihova svrha. Čini se kako bi uistinu jedan od važnijih zadataka sindikata, ukoliko žele privući mlade i visokoobrazovane zaposlenike, trebalo biti njihovo educiranje.

Konkretno, od pozitivnih obilježja sindikata vezanih uz njihovu korisnost ispitanici su iskazali najvišu prosječnu razinu slaganja s izjavom „Članstvo u sindikatima omogućuje bolje uvjete rada i zaštitu na radu“, no prosječna ocjena od 3,24 ukazuje na nisku razinu slaganja. Ujedno, prethodno navedena izjava te izjava „Članstvo u sindikatima smanjuje diskriminaciju“ su jedine izjave čija je prosječna vrijednost veća od 3,00, odnosno to su jedina pozitivna obilježja koja se odnose na korisnost sindikata koja ispitanici percipiraju prisutnima. Preostale izjave (njih četiri) sve imaju nižu ocjenu od 3,00, dakle ta obilježja su percipirana kao da nisu prisutna. Pri tome se ispitanici u prosjeku najmanje slažu s izjavama koje su sasvim oprečne gore navedenoj u prosjeku najbolje ocijenjenoj izjavi da članstvo omogućuje bolje uvjete rada. Naime, ispitanici se u prosjeku najmanje slažu s izjavama „Članstvo u sindikatima osigurava pravedno napredovanje“ (prosječna ocjena 2,66) i „Članstvo u sindikatima dovodi do poboljšane materijalne situacije“ (prosječna ocjena 2,60). Pored toga što se prosječne ocjene u pravilu kreću oko 3,00, ovakva nedosljednost dodatno otežava interpretaciju i uočavanje obrazaca percepcija mladih o sindikatima. Ukupno gledajući, ukupna prosječna razina slaganja s pozitivnim obilježjima sindikata vezanima uz njihovu korisnost je 2,88, što ukazuje da se ispitanici u prosjeku ne slažu da su ona prisutna, ali ujedno ukazuje i da imaju nešto nižu razinu slaganja s izjavama koje se odnose na pozitivna obilježja sindikata vezana uz njihovu korisnost u odnosu na ona vezana uz ulogu sindikata.

Prethodna tablica također ukazuje da se ispitanici u prosjeku ne slažu s izjavama koje se odnose na negativna obilježja korisnosti sindikata (sve prosječne vrijednosti su niže od 3,00). Također, zanimljivo je istaknuti da su sve izjave imale nižu prosječnu razinu slaganja kod ženskih ispitanika. Izjava s kojom se ispitanici u prosjeku najmanje slažu je izjava „Članstvo u sindikatima negativno utječe na reputaciju osobe koja je član sindikata“ (prosječna ocjena 2,57), što zapravo ukazuje da ispitanici ne smatraju da bi članstvo u sindikatu moglo „pokvariti“ nečiju reputaciju. Ukupna prosječna razina slaganja s izjavama koje se odnose na negativna obilježja korisnosti sindikata je 2,75. Ovakav rezultat je zanimljiv jer su ispitanici pokazali najnižu razinu slaganja s ovim izjavama, što znači da zapravo vjeruju da članovi mogu imati koristi od članstva u sindikatu.

3.2.4. Analiza povezanosti percepcija i spola ispitanika

Zaključke o razlikama u percepcijama ispitanika s obzirom na spol je teško i neopravdano donositi isključivo na temelju deskriptivnih podataka prikazanih u prethodne dvije tablice (tablice 5. i 6.). Stoga, kako bi se bolje uvidjele potencijalne razlike u percepcijama muških i ženskih ispitanika te posljedično kako bi sindikati lakše usmjerili svoje napore pri privlačenju mladih ženskih zaposlenica kao pripadnica tradicionalno izrazito nesindikalizirane skupine radne snage, prikupljeni podaci su iskorišteni i za analizu povezanosti između percepcija i spola ispitanika. S obzirom da se radilo o podacima koji se ne distribuiraju prema normalnoj distribuciji, kako bi se testirale razlike između aritmetičkih sredina ocjena uloga sindikata muških i ženskih ispitanika provedeni su Mann-Whitney U testovi za nezavisne uzorke. U sljedećoj tablici (tablica 7.) prikazani su rezultati provedene analize, pri čemu su izjave koje su se pokazale značajno različito ocijenjenima podebljane.

Tablica 7. Rezultati Mann-Whitney U testova za nezavisne uzorke kojima su se ispitivale razlike u percepcijama uloge sindikata s obzirom na spol

Izjava	U-vrijednost	Signifikantnost
Brojnost sindikata utječe na njihovu snagu.	40871,000	0,061
Sindikati ne rade ništa za radnike.	41171,500	0,125
Sindikati imaju preveliku moć.	39009,500	0,020
Sindikati nisu dovoljno aktivni u obavljanju svojih zadataka.	40531,000	0,076
Sindikati neprestano protestiraju.	37293,500	0,000
Sindikalne članarine su prevelike.	43301,000	0,679
Sindikalni čelnici su korumpirani.	33847,000	0,000
Sindikati nisu potrebni jer kvalitetni zaposlenici mogu samostalno pregovarati o svojim uvjetima zaposlenja.	39546,000	0,016
Sindikati nisu pokretači promjena u društvu.	36535,500	0,000
Sindikalni čelnici rade samo za svoju korist.	38273,500	0,001
Sindikati učinkovito pregovaraju s vladom.	36535,500	0,928
Individualni ugovori o radu su bolji od kolektivnih sporazuma.	41615,500	0,136
Sindikati su zastarjele institucije.	40851,500	0,063
Sindikati čine dobro za cjelokupno društvo.	37056,000	0,000
Sindikati su najbolji posrednik između poslodavaca i posloprimaca.	43801,500	0,714

Podaci pokazuju da muški ispitanici značajno više smatraju da su sindikalni čelnici korumpirani i da rade samo za svoju korist (za oboje razina značajnosti 1%), što ukazuje kako muški ispitanici u pravilu lošije percipiraju

čelnike sindikata u Hrvatskoj. Nadalje, muški ispitanici značajno više smatraju da sindikati nisu pokretači promjena u društvu, da neprestano protestiraju (za oboje razina značajnosti 1%), da sindikati nisu potrebni jer kvalitetni zaposlenici mogu samostalno pregovarati o svojim uvjetima zaposlenja te da sindikati imaju preveliku moć (za oboje razina značajnosti 5%). Ovi podaci ukazuju da muški ispitanici doživljavaju negativnije ne samo čelnike sindikata u Hrvatskoj nego i sindikate općenito.

S druge strane, podaci ukazuju da ženski ispitanici značajno više smatraju da sindikati čine dobro za cjelokupno društvo (razina značajnosti 1%). Na temelju navedenog rezultata može se pretpostaviti da su ženski ispitanici u većoj mjeri uvjereni da su sindikati korisne institucije za društvo. Navedenu pretpostavku dodatno podupire činjenica da ženski ispitanici u prosjeku iskazuju veću naklonost izjavama koje u pozitivnom svjetlu opisuju sindikate i manju naklonost onima koje ih opisuju u negativnom svjetlu.

Rezultati Mann-Whitney U testova za razlike u percepcijama korisnosti sindikata s obzirom na spol prikazani su u tablici 8., pri čemu su izjave koje su se pokazale značajno različito ocijenjenima podebljane.

Tablica 8. Rezultati Mann-Whitney U testova za nezavisne uzorke kojima su se ispitivale razlike u percepcijama korisnosti sindikata s obzirom na spol

Izjava	U-vrijednost	Signifikantnost
Članstvo u sindikatima omogućuje bolje uvjete rada i zaštitu na radu.	44357,000	0,901
Članovi sindikata teže dobivaju otkaz.	39041,500	0,127
Sindikati pružaju mogućnost dodatnog obrazovanja i razvoja.	41063,000	0,083
Sindikat ne može promijeniti nepovoljnu situaciju u kojoj se nalazi zaposlenik.	40720,000	0,060
Članstvo u sindikatima dovodi do poboljšane materijalne situacije.	41301,000	0,086
Članstvo u sindikatima smanjuje diskriminaciju (žena, starijih, pripadnika drugih nacionalnosti...).	44533,500	0,926
Članstvo u sindikatu ne donosi nikakve koristi.	40253,000	0,052
Članstvo u sindikatu se može negativno odraziti na mogućnost napredovanja.	42110,000	0,190
Članstvo u sindikatima osigurava pravedno napredovanje.	43553,000	0,538
Članstvo u sindikatu negativno utječe na reputaciju osobe koja je član sindikata.	40155,500	0,020

Podaci provedenih testova ukazuju da kod većine ispitanih tvrdnji ne postoji statistički značajna razlika između muških i ženskih ispitanika odnosno da su njihove percepcije slične. No, značajna razlika se ipak pokazala kod jedne izjave. Konkretno, statistički značajna razlika se pokazala između percepcije muških i ženskih ispitanika eventualnog negativnog utjecaja članstva u sindikatu na reputaciju osobe (razina značajnosti 5%). Preciznije, rezultati istraživanja pokazuju kako, s obzirom da obje skupine ispitanika prosječno ocjenjuju navedenu izjavu s ocjenom manjom od 3,00 (što označava kako se s tom izjavom u prosjeku ne slažu), muški ispitanici ipak u prosjeku u značajno manjoj mjeri percipiraju da se članstvo u sindikatu ne može negativno odraziti na njihovu reputaciju. Ovakav nalaz je u isto vrijeme i pozitivan, jer ukazuje da žene u pravilu ne percipiraju članstvo u sindikatu kao negativno obilježje te ih takav strah neće priječiti u učlanjivanju. No, s obzirom da žene zapravo imaju čitav niz drugih razloga iz kojih se ne priključuju sindikatima (kao što su općenita manja povezanost s tržištem rada i nedostatak vremena i ambicija zbog potrebe da skrbe o obitelji (Vidović, 2012.)) sindikati bi se trebali zapitati što mogu učiniti da spriječe da strah od loše reputacije odvlači muške zaposlenike od pristupanja sindikatima.

3.3. Diskusija o rezultatima

Opisano istraživanje može biti izrazito korisno za usmjeravanje djelovanja sindikata u Hrvatskoj. Prvenstveno, istraživanje je pokazalo da velik broj ispitanika ne zna hoće li se učlaniti u sindikat, što sindikatima ostavlja prostor da svojim djelovanjem utječu na mišljenje tog dijela ispitanika. Nadalje, istraživanje je pokazalo da velik broj ispitanika ima namjeru aktivno sudjelovati u radu sindikata, što je izvrstan pokazatelj za sindikate. Ipak, ispitanici su pokazali nedovoljnu razinu znanja o hrvatskim sindikatima i sindikalnom djelovanju općenito, što ukazuje na potrebu za dodatnim obrazovanjem mladih o radu i ulozi sindikata.

Središnji dio istraživanja odnosi se na percepcije ispitanika o ulozi i korisnosti sindikata, a u svrhu kvalitetnije analize prikupljenih podataka, oni su sumarno prikazani u tablici 9.

Tablica 9. Sumarni prikaz prikupljenih podataka o percepcijama ispitanika o sindikatima

Uloga sindikata			
	Broj izjava za koje je u prosjeku prisutno slaganje	Broj izjava za koje je u prosjeku prisutno neslaganje	Ukupno
Pozitivna obilježja uloge sindikata	1 (25,0%)	3 (75,0%)	4 (100,0%)
Negativna obilježja uloge sindikata	6 (54,6%)	5 (45,4%)	11 (100,0%)
Povoljan opis		Nepovoljan opis	
Ukupno za ulogu sindikata	6 (40,0%)	9 (60,0%)	15 (100,0%)
Korisnost sindikata			
	Broj izjava za koje je u prosjeku prisutno slaganje	Broj izjava za koje je u prosjeku prisutno neslaganje	Ukupno
Pozitivna obilježja korisnosti sindikata	2 (33,3%)	4 (66,7%)	6 (100,0%)
Negativna obilježja korisnosti sindikata	0 (0,0%)	4 (100,0%)	4 (100,0%)
Povoljan opis		Nepovoljan opis	
Ukupno za korisnost sindikata	6 (60,0%)	4 (40,0%)	10 (100,0%)
Ukupna percepcija uloge i korisnosti sindikata			
	Povoljan opis	Nepovoljan opis	Ukupno
Ukupna percepcija sindikata	12 (48,0%)	13 (52,0%)	25 (100,0%)

Podaci u tablici ukazuju da mladi prilično negativno percipiraju ulogu sindikata koja je određena kao utjecaj sindikata na cjelokupno društvo. Naime, čak devet izjava ukazuju na nepovoljan opis sindikata (odnosi se na tri pozitivna obilježja koja su percipirana da nisu prisutna te šest negativnih obilježja koja su percipirana kao prisutna). Pri tome, čini se kako „kamen spoticanja“ čine upravo pozitivna obilježja uloge sindikate, s obzirom da je s velikom većinom njih izmjereno neslaganje (3 izjave odnosno 75,0%). I kod negativnih obilježja uloge sindikata prevladava nepovoljan opis, s obzirom da je s većinom njih (6 izjava odnosno 54,6%) izmjereno slaganje odnosno prikupljeni podaci ukazuju na percepciju mladih da su istraživana negativna obilježja uloge sindikata prisutna kod hrvatskih sindikata.

Također, tablica ukazuje da je percepcija korisnosti sindikata u Hrvatskoj kod mladih znatno povoljnija od percepcije uloge sindikata. Naime, prosječne ocjene ukupno šest izjava ukazuju na povoljne percepcije

korisnosti sindikata (dva pozitivna obilježja korisnosti sindikata koja su percipirana kao prisutna te četiri negativna obilježja korisnosti sindikata koja su percipirana da nisu prisutna), a četiri na nepovoljne (sva četiri obilježja se odnose na pozitivna obilježja korisnosti sindikata koja su percipirana da nisu prisutna). I u ovoj skupini „kamen spoticanja“ ponovno su pozitivna obilježja, s obzirom da je kod četiri izjave odnosno 66,6% njih prisutno neslaganje da su pozitivna obilježja korisnosti sindikata prisutna. No, kada je riječ o negativnim obilježjima korisnosti sindikata, ona u potpunosti idu u prilog hrvatskim sindikatima s obzirom da rezultati pokazuju da u prosjeku mladi ne percipiraju da su ona prisutna.

Sveukupno gledajući percepcije uloge i korisnosti sindikata, omjer povoljno i nepovoljno ocijenjenih izjava za sindikate je podjednak (12 povoljno ocijenjenih te 13 nepovoljno ocijenjenih izjava), što ostavlja opći dojam da mladi nisu niti previše priklonjeni sindikatima niti imaju loše mišljenje o njima. Ovakav nalaz je zapravo u potpunosti u skladu s izračunatim prosječnim ocjenama za većinu ispitivanih izjava koje se kreću oko 3,00, a što odgovara odgovoru „niti se slažem niti se ne slažem“.

3.4. Ograničenja istraživanja i smjernice za daljnja istraživanja

S obzirom da istraživanje nije provedeno na svim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu i na svim znanstvenim i umjetničkim područjima, ograničenje istraživanja je prigodnost uzorka. Svakako bi bilo korisno vidjeti razlikuju li se percepcije studentske populacije na različitim fakultetima te bi bilo uputno istovjetno istraživanje provesti na većem uzorku. Nadalje, bilo bi zanimljivo provesti istraživanje nakon proteka određenog vremena, kako bi se vidjelo postoje li promjene u percepcijama mladih tijekom vremena. Naime, u SAD-u je primijećeno poboljšanje u stavovima 2011. godine u odnosu na 2009. godinu (u SAD-u krajem 2011. godine 52% ispitanika je iskazalo naklonost sindikatima, što je poboljšanje u odnosu na 2009. godinu kada je naklonost izrazilo 48% ispitanika, no još uvijek lošiji rezultat nego „zlatnih“ 1950-ih godina kada je naklonost izražavalo 75% ispitanika (Burstein, 2011.)).

4. Zaključak

Sindikati koji su nekada bili ključni pokretači pravde i pravednosti prema radnicima te su čuvali ljudsko dostojanstvo i egzistenciju radništva, danas se nalaze na svojoj prekretnici. Suočeni s brojnim izazovima, od promjene okoline, obilježja poslovanja i organizacija do promjena u željama i

potrebama radnika, sindikati se danas bore za vlastitu egzistenciju. Broj članova sindikata opada, a opada i povoljnost javnih percepcija o sindikatima. Primjerice, u SAD-u je provedeno istraživanje iz kojeg je vidljivo da samo 49% ispitanika iskazuje naklonost sindikatima te da čak 40% ispitanika u SAD-u izražava svoje nepovjerenje u sindikate, pri čemu 45% njih smatra da sindikati imaju prevelik utjecaj (Strata, 2009.). Drugo istraživanje u SAD-u je pokazalo da većina ispitanika studentske populacije ima negativne percepcije o sindikatima (Burstein, 2011.).

Rezultati istraživanja prikazani u ovom radu ukazuju da situacija u Hrvatskoj ipak nije u tolikoj mjeri loša. Naime, znatan broj mladih, unatoč općoj neupoznatosti sa sindikalnom ideologijom, ipak smatra da će se priključiti sindikatu kada se zaposle. Također, premda su rezultati pokazali relativno loše percepcije mladih o ulozi koju sindikati imaju i obnašaju u Hrvatskoj, pokazali su i relativno dobre percepcije mladih o korisnosti sindikata.

Podatke prikazane u radu bi sindikati u Hrvatskoj trebali koristiti kao temelj za kreiranje svojih budućih akcija, jer bi ispravljanjem negativnih percepcija mogli utjecati na pridobivanje novih članova od onih ispitanika koji su izjavili da se neće učlaniti u sindikat ili da ne znaju hoće li se učlaniti u sindikat. Konkretno, može se zaključiti, s obzirom na cjelokupne nalaze istraživanja, da su sindikatima u Hrvatskoj prvenstveno potrebne aktivnosti pomoću kojih bi mlade upoznali sa svrhom i zadaćama sindikata.

Također, sindikatima su potrebne aktivnosti koje su usmjerene na poboljšavanje cjelokupnog imidža sindikata (kako sindikalnih čelnika tako i samih sindikalnih organizacija), pri čemu posebnu pažnju treba obratiti na „razbijanje“ percepcije da sindikati nedovoljno učinkovito pregovaraju s vladom, da nisu dovoljno aktivni u obavljanju svojih zadataka te da su sindikalni čelnici korumpirani i rade samo za svoju korist. Ujedno, sindikati trebaju unaprijediti način obavljanja svojih zadataka i obavještavanja javnosti o svojim uspjesima, kako bi „razbili“ percepciju da članstvo u sindikatima ne može osigurati pravedno napredovanje niti poboljšati materijalnu situaciju. Kako bi u svojim zadaćama bili što kvalitetniji i uspješniji, sindikati mogu i trebaju koristiti javnu percepciju mladih da brojnost sindikalnih članova utječe na njihovu snagu te informirati javnost o svom članstvu. Također, sindikati trebaju uvjeriti javnost da nije točno da sindikati u Hrvatskoj imaju preveliku moć, a ne rade ništa za radnike. Nadalje, mladi percipiraju da članstvo u sindikatima omogućuje bolje uvjete rada i zaštitu na radu, što sindikati također trebaju znati iskoristiti kako bi privukli nove članove. Konačno, mladi u Hrvatskoj ne percipiraju da im članstvo može naštetiti i negativno utjecati na mogućnost napredovanja, da im neće donijeti koristi i

da ne može promijeniti nepovoljnu situaciju u kojoj se zaposlenik nalazi. Sindikati na takvim percepcijama trebaju temeljiti izgradnju pouzdane baze članova među mladima i iskoristiti ih za vlastito oživljavanje.

Korištenjem spoznaja o percepcijama mladih, budućih nositelja aktivnosti sindikata, iskorištavanjem tako prepoznatih prilika i prednosti te reagiranjem da se otklone prijetnje i nedostaci, sindikati mogu pridobiti nove članove i ojačati svoju poziciju u organizacijama u kojima djeluju, ali i u cjelokupnom društvu.

Literatura

1. Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb
2. Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., Griffith, R., Johnson, E., Richardson, K. (2010.), *Generation Y in the Workplace*, dostupno na: http://www.nslw.org/generation_y.pdf
3. Bryson, A. (2003.), *Working with dinosaurs? Union Effectiveness in Delivering for Employees*, Research Discussion Paper, Policy Studies Institute, (11): 1-40.
4. Burstein, R. (2011.), *MBA Students' Perceptions of Labor Unions*, *The Monroe Street Journal*, dostupno na: <http://www.themsi.com/business-insight/mba-students-perceptions-of-labor-unions-1.2596696>
5. Dessler, G. (2005.), *Human Resource Management*, 10thed., Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ
6. Edwards, P. K., Bain, G. S. (1988.), *Why Are Trade Unions Becoming More Popular? Unions and Public Opinion in Britain*, *British Journal of Industrial Relations*, 26(3): 311-326.
7. Hernaus, T. (2012.), *Cost-benefit sindikata na mikrorazini – Kako sindikati utječu na zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh organizacija?*, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 81-94.
8. Lammiman, J., Syrett, M. (2005.), *Cool generacija – nova poslovna filozofija*, Naklada Ljevak, Zagreb
9. Lynn, M. L., Williams, R. N. (1990.), *Belief-bias and labor unions: The effect of strong attitudes on reasoning*, *Journal of Organizational Behavior*, 11(5): 335-343.
10. Obadić, A. (2012.), *Cost-benefit sindikata na razini društva – Kako sindikati utječu na društvo?*, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 67-80.
11. Perline, M. M., Lorenz, V. R. (1970.), *Factors Influencing Member Participation in Trade Union Activities*, *The American Journal of Economics and Sociology*, 29(4): 425-438.
12. Pološki Vokić, N. (2012.), *Uvod – Zašto knjiga o sindikatima u 21. stoljeću?*, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 1-10.
13. Pološki Vokić, N., Marić, I. (2012.), *Sindikati kao organizacije civilnoga društva – Koja je svrha postojanja sindikata?*, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 13-35.
14. Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2012.), *Oživljavanje sindikata – Koje strategije i taktike mogu oživjeti sindikate?*, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 279-296.

15. Strata (2009.), *Organized Labor Union Awareness and Perception*, dostupno na: http://www.stratasyndicated.com/docs/strata_brochure_lo.pdf
16. The Pew Research Center (2010.), *Favorability Ratings of Labor Unions Fall Sharply*, dostupno na: <http://www.people-press.org/files/legacy-pdf/591.pdf>
17. Turner, T., D'Art, D. (2012.), Public Perceptions of Trade Unions in Countries of the European Union – A causal analysis, *Labor Studies Journal*, 37(1): 33-55.
18. Vidović, M. (2012.), Biti u sindikatu – Zašto se i koji zaposlenici učlanjuju u sindikate?, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 97-114.
19. Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter?*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY
20. Zammit, E. L., Rizzo, S. (2002.), The perceptions of trade unions by their members: A survey report on trade unions in Malta, *Employee Relations*, 24(1): 53-68.



Utjecaj pojedinih institucija tržišta rada na sindikaliziranost društva

dr. sc. Alka Obadić

izvanredna profesorica, EFZG

Sažetak

U ovom radu istražuje se činjenica da pojedine institucije tržišta rada značajno utječu na kretanje sindikalnog članstva posljednjih godina. Na temelju analiziranih podataka zaključuje se da u većini zemalja sindikalna gustoća opada sa strogošću zakonske zaštite zaposlenja. Uvođenje liberalnijeg sustava naknada za nezaposlene kao i njihova duljeg vremenskog trajanja smanjuje poticaje za pridruživanje sindikatima, što se događa i u slučaju proširenja ishoda kolektivnih sporazuma. Na taj način može se zaključiti kako su sindikati i odgovarajuće institucije tržišta rada (kao što je stroga zakonska zaštita zaposlenja, indeksacija plaća i zakonska minimalna plaća) supstituti, na način da stroga pravila i regulacija istiskuju sindikate. Centralizirano pregovaranje pozitivno utječe na sindikalnu gustoću, kao i snažnija porezna presija. U konačnici pokazuje se kako veća disperzija plaća povećava sindikalizaciju među nisko-kvalificiranim, a smanjuje među visoko-kvalificiranim zaposlenicima.

Ključne riječi

institucije tržišta rada, ishodi sindikalnoga djelovanja, sindikati, sindikalna gustoća, zakonska zaštita zaposlenja

1. Uvod

Činjenica je kako je od početka šezdesetih godina 20. stoljeća u većini razvijenih zemalja svijeta došlo do opadanja sindikalnog članstva.¹ Naime, pojmovi „sindikalno članstvo“, „sindikalna gustoća“ i „sindikalna pokrivenost“ ukazuju na (ne)uspjeh sindikalnoga djelovanja te su zbog toga

¹ Na području Europe, izuzetak su zemlje Ghentskog sustava (Belgija, Danska, Finska i Švedska) u kojima sustav naknada za nezaposlene provode sindikati. U njima je tijekom 1970-ih došlo do porasta sindikalne gustoće (Ours, 2002., 403.).

središnji element svih rasprava o utjecaju sindikata u društvu (Pološki Vokić i Marić, 2012., 16.).²

Brojni su razlozi takvim trendovima, a najčešće ih se može podijeliti u četiri skupine (strukturni, organizacijski, individualni i sindikalni³). Očito je kako je u svim zemljama osim u Belgiji, Danskoj, Finskoj, Italiji i Kanadi došlo do pada stope sindikalne gustoće u razdoblju od 1960. do 2010. godine. Riječ je o zemljama u kojima su sindikati uključeni u administriranje i izvršavanje naknada za nezaposlene. Značajniji pad sindikalnog članstva u razvijenim zemljama započeo je u kasnim 1960-im i ranim 1970-im, dok je u novim industrijaliziranim zemljama (poput Indije, Koreje, Meksika i Tajvana) on započeo u 1980-im i 1990-im godinama.

Sindikati imaju najvažniju ulogu u procesu kolektivnog pregovaranja te stoga značajno utječu na kreiranje razine nadnica i troškove rada. Čak i u zemljama gdje je udio sindikalnog članstva nizak, kolektivni pregovori mogu pokriti veliki udio zaposlenika, kao što je to slučaj u Francuskoj i Španjolskoj.

Dakle, bez obzira što je očito da se apsolutno i relativno smanjuje udio sindikalnog članstva, njihova snaga u nekim zemljama još uvijek je visoka što pokazuje visoka pokrivenost kolektivnim sporazumima u nekim zemljama. Poslodavci pokušavaju vršiti pritisak na krutu zakonsku regulativu, utjecajem na brojne institucije, težeći fleksibilnijoj zakonskoj regulativi. S druge strane, sindikalisti se i dalje najčešće bave problemima koji su i doveli do njihove pojave (niske plaće, nesigurni radni uvjeti, diskriminacija i drugo). Ishod kolektivnog pregovaranja ovisi o pregovaračkoj snazi poslodavaca i sindikata, no na njih svakako djeluje i institucionalni okvir pojedine zemlje. Ovaj rad nastoji prikazati utjecaj pojedinih institucija tržišta rada na sindikaliziranost društva.

Rad je podijeljen u pet dijelova. Nakon uvodnog dijela slijedi pregledni dio rada u kojem se ukazuje na značaj i vrste institucija na tržištu rada te ulogu sindikata na tržištu rada. U trećem dijelu odabranim pokazateljima tržišta rada analizira se utjecaj institucija na tržištu rada. Očekivani učinak pojedinih institucija tržišta rada na sindikalnu gustoću detaljno je analiziran u četvrtom dijelu rada. U posljednjem dijelu nalaze se najvažniji zaključci rada.

² Prilikom mjerenja snage sindikata i njihova učešća na makrorazini te komparativne usporedbe među zemljama kao dvije najčešće mjere koriste se: (1.) sindikalna gustoća i (2.) pokrivenost kolektivnim sporazumima (Obadić, 2012., 115.).

³ Detaljnije o razlozima opadanja sindikalnog članstva vidjeti u: Pološki Vokić i Obadić (2010.) te Ebbinghaus i Visser (1999.).

2. Teorijski pregled

Sindikati su, kao udruge zaposlenika koje imaju za cilj zaštitu radničkih interesa, važan i još uvijek nezaobilazan sudionik na tržištu rada. Pojedinačno su radnici u neravnopravnom položaju u odnosu na poslodavca kada se pregovara o visini plaće i drugim uvjetima zaposlenja, ali s druge strane poslodavac bez radnika ne može posloovati. U cilju postizanja veće moći u pregovaranju s poslodavcima radnici su se počeli udruživati i na taj način zajednički ravnopravno pregovarati s poslodavcima o svom položaju i zahtjevima. Sindikati svojim djelovanjem žele postići više ciljeva istodobno, što je često i proturječno. Njihovo je djelovanje stoga složeno te oni moraju balansirati kako bi postigli najbolju moguću kombinaciju svih svojih ciljeva. Osim želje za istodobnim postizanjem što više mogućih nadnica i zaposlenosti, ciljevi sindikata su i postizanje zaštite na radu, provođenje obuke zaposlenika, definiranje postupaka napredovanja na poslu, postizanje mirovinskih planova i drugo.

Kako bi ostvarili svoje ciljeve sindikati pregovaraju s poslodavcima. U postupku kolektivnog pregovaranja pokušavaju se uskladiti suprotstavljeni interesi sindikata i poslodavaca. Ishod kolektivnog pregovaranja ovisi o pregovaračkoj snazi sindikata i poslodavaca. Pregovaračka moć sindikata ovisi prvenstveno o njihovoj sposobnosti koordinacije s poslodavcima. Ona je na relativno niskoj razini u bivšim tranzicijskim zemljama, dok je stupanj koordinacije između sindikata i poslodavca najviši u skandinavskim zemljama i Austriji (Cazes, 2002., 10.).

Danas smo svjedoci slabljenja sindikalizma. Sve je manji broj zaposlenika uključenih u sindikate. U Hrvatskoj je tek trećina zaposlenika uključena u sindikate (Bagić, 2010.), dok je u Europskoj uniji samo njih četvrtina uključena u sindikate (Visser, 2006., 46.).

Nekoliko je razloga zbog čega dolazi do slabljenja sindikalizma. Kao prvo, ova je pojava dijelom posljedica strukturnih promjena koje su se dogodile na tržištu rada, jer se sve veći broj ljudi zapošljava u uslužnom sektoru i u manjim poduzećima, gdje je manji postotak uključivanja radnika u sindikate. Raste broj zaposlenih žena, mladih ljudi, kao i radnika s ugovorom na određeno vrijeme, što sve umanjuje broj ljudi uključenih u sindikate. Tako je već od sredine 1970-ih godina u SAD-u došlo do opadanja udjela zaposlenih u tradicionalno sindikaliziranim industrijama kao što su proizvodnja, rudarstvo, građevinarstvo, prijevoz i komunalne usluge. Riječ je o tzv. industrijama „velikih serija“ koje je obilježavala visoka sindikaliziranost (Strauss, 1984., 2.; Dunn, 2011., 65.). Naime, sindikalno članstvo je bilo

koncentrirano među tzv. „3M“ radnicima (engl. male, manual, manufacturing – muški, fizički, proizvodni) (Visser, 2002., 405.). S druge strane, do najvećeg porasta broja zaposlenih došlo je u trgovini, financijama, osiguranju, nekretninama i ostalim uslužnim industrijama koje čine najmanje sindikalizirane sektore gospodarstva. Clawson i Clawson (1999., 98.) smatraju da strukturni čimbenici čine od 20 do 60% ukupnog smanjenja sindikalne gustoće.

Jedan od razloga zbog kojeg dolazi do slabljenja sindikalizma je i jaka menadžerska oporba sindikalnom udruživanju radnika – bilo prisilom, bilo tako da se dobrim radnim uvjetima preduhitre razlozi za udruživanje. Razlog je i poboljšanje usluga koju osigurava suvremena socijalna država. Na početku svog djelovanja sindikati su se borili za osmosatni radni dan, zaštitu od otpuštanja, naknade za vrijeme bolesti i nezaposlenosti, mirovine i slično, što danas država osigurava zakonima i radnicima pruža zaštitu koju su u prošlosti mogli dobiti jedino preko sindikata (Mrnjavac, 2011., 135.). U nastavku rada ukazuje se na važnost i vrste pojedinih institucija na tržištu rada te se objašnjava položaj sindikata na tržištu rada.

2.1. Važnost pojedinih institucija na tržištu rada

Gledajući šire, institucije tržišta rada predstavljaju skup implicitnih odnosno eksplicitnih pravila, normi ili ugovornih sporazuma i organizacija koje upravljaju tržišnim transakcijama. Neke teorije ističu ulogu institucija tržišta rada kao efikasnih rješenja za ekonomske probleme. Drugi ističu ulogu institucija tržišta rada kao ograničenja ponašanja kako bi se smanjila neizvjesnost (Freeman, 1998., 4.). Freeman (1998.) pod institucijama tržišta rada podrazumijeva sindikate i radnička vijeća, uključenost zaposlenika u odbore, državne propise i agencije, poduzeća i udruge poslodavaca kojima obiluju suvremene ekonomije.

Stručnjaci radnih odnosa često nazivaju institucije tržišta rada „sustavima industrijskih odnosa“, čiji su sastavni elementi „glumci“, pravila i ideologije. Institucije na tržištu rada razlikuju se među zemljama više od ostalih normi, organizacija i slično te je i to razlog različitih specifičnih ishoda na tržištu rada (Freeman, 1998., 5.). Također, neke su se institucije u pojedinim zemljama koristile u jednom razdoblju, a u nekoj drugoj zemlji u nekom drugom razdoblju, pa su međusobne usporedbe teške. Općeniti problem usporedbe je činjenica da može postojati veliki broj institucija koje se razlikuju među zemljama.

Prilikom donošenja zaključaka o učincima ishoda institucija tržišta rada postavlja se problem *cross-country* usporedbe, s obzirom da je vjerojatno da institucije koje djeluju na jedan način u jednoj zemlji djeluju drukčije u drugoj jer se razlikuje ostatak institucionalne strukture. Na primjer, ukoliko se donese zakon o privremenim ugovorima (ugovori na neodređeno vrijeme) u Španjolskoj, veliki broj novozaposlenih će se zaposliti pod tim ugovorima. Donošenje sličnog zakona u Njemačkoj dovest će do toga da će poduzeća nastaviti zapošljavati naučnike za stalni posao (Freeman, 1998., 6.).

Na tržištu rada postoji niz institucionalnih programa i propisa koji se općenito uvode kako bi se poboljšala zaposlenost i sigurnost prihoda radnika putem novčanih naknada i/ili programa socijalne sigurnosti (Cazes i Nesporova, 2003., 113.). Tako se među najčešće oblike institucionalnog okruženja tržišta rada ubraja:

1. sustav socijalne zaštite (programi naknada za nezaposlene, sustav prijevremenog umirovljenja te različiti socijalni oblici potpore dohotku),
2. zakonska zaštita zaposlenja,
3. provođenje aktivnih politika na tržištu rada, te
4. stupanj regionalne mobilnosti radne snage.

Neki od ovih institucionalnih programa pripadaju socijalnoj državi, s obzirom da pružaju garanciju prihoda. Kada se smatra da su „previše velikodušni“, krivi ih se za stvaranje nezaposlenosti destimuliranjem rada i očekivanjem prevelikih plaća. Ostali propisi na tržištu rada mogu utjecati na strukturu plaća i/ili troškove rada (Cazes i Nesporova, 2003., 113.). Svaka spomenuta institucija na tržištu rada na sebi specifičan način utječe na ishode na tržištu rada.

U tržišnom gospodarstvu, novčane naknade za vrijeme nezaposlenosti mogu dovesti do smanjenja zaposlenosti (Cazes i Nesporova, 2003., 113.). Na primjer, sustav naknada za nezaposlenost (plaćanje za nerad) utječe na stopu nezaposlenosti i razdoblje nezaposlenosti. Razdoblje nezaposlenosti je dulje što je dulje vrijeme u kojem radnici imaju pravo na naknadu. Kada prođe pravo na naknadu uvijek nastane „šiljak“ u stopi traženja posla, koji ukazuje da su radnici ubrzali svoje traženje posla ili su prihvatili poslove za koje su znali ranije ali su prije bili ispod njihove uvjetovane nadnice (engl. reservation wage). Stopa zamjene (engl. replacement rate) – stupanj prema kojem naknade zamjenjuju nadnice i plaće, ima mnogo manji učinak na nezaposlenost.

Ukoliko želimo smanjiti nezaposlenost koja je inducirana osiguranjem od nezaposlenosti, imamo skup mogućih iako nesavršenih reformi koje se pružaju, od davanja bonusa radnicima koji pronađu posao prije nego iskoriste cijelo razdoblje naknade za nezaposlenost do plaćanja poduzećima ukoliko zaposle nekog s burze. Spomenute razlike u sustavu naknada za nezaposlene još uvijek ne objašnjavaju razlike u kretanju nezaposlenosti između SAD-a i EU.

Ono što vrijedi za sustav naknada za nezaposlene vrijedi i za plaćanje naknada tijekom bolovanja, invalidnost te za odlazak u mirovinu (Freeman, 1998., 9.). Na primjer, kako bi smanjila nezaposlenost Španjolska je 1980-ih godina uvela ugovore na neodređeno radno vrijeme, no Španjolska nezaposlenost je i dalje ostala visoka (Freeman, 1998., 14.).

Nadalje, obučavanje i druge mjere aktivne politike na tržištu rada imaju skromne učinke na konačan ishod. Državno obučavanje ima manje povratne učinke od privatnog obučavanja s obzirom da vladini programi predstavljaju teške slučajeve u teškim vremenima. Tako aktivne politike na tržištu rada mogu pomoći nekim ljudima i za njih čine korist, ali one nisu lijek (panacea) za nezaposlenost (Freeman, 1998., 16.).

2.2. Sindikati na tržištu rada

Sindikati se ubrajaju među glavne i najutjecajnije društvene institucije na tržištu rada suvremenih društava. Djeluju kao agenti rada i organiziraju veliki broj radnika u jednu cjelinu. Prisutna je dugogodišnja diskusija o ulozi sindikata, ali nema sukoba oko činjenice da gdje god oni postoje imaju veliki utjecaj na plaće i druge uvjete zaposlenja. Sindikati kontroliraju usklađenost poslodavaca s državnim propisima, ograničavaju njihovo ponašanje ako je proizvoljno i izrabljivačko, smanjuju diskriminaciju na radnom mjestu te osiguravaju veću jednakost plaća među članovima. Oni su u svojoj borbi uvijek usmjereni k zadržavanju radnih mjesta i porastu plaća te većoj kvaliteti uvjeta rada za svoje članove. Također, putem učinka prelijevanja (engl. spillover effect) utječu i na uvjete zaposlenja nesindikaliziranih zaposlenika. Zbog potencijala kojeg sindikati imaju, oni zapravo nikada nisu bili u potpunosti prihvaćeni od strane poslodavaca u mnogim razvijenim zemljama svijeta (Das, 2008., 969.).

Sindikati su organizacije radnika čiji je osnovni cilj poboljšanje materijalnih i nematerijalnih uvjeta zaposlenja njihovih članova (Ehrenberg i Smith, 2012., 444.). Udružuju se na različitim razinama: na razini poduzeća, pojedinih

industrijskih grana, na međugranskoj razini te na multiregionalnoj razini. Sindikalna gustoća značajno varira među sindikatima, zanimanjima, industrijama i zemljama te se tijekom vremena značajno promijenila i struktura samih sindikata prema pojedinim kategorijama⁴. Kao velike kolektivne organizacije, sindikati predstavljaju i političku snagu u demokratskim zemljama. Tako često koriste i političke procese u pokušaju da osiguraju pogodnosti koje nisu mogli tako lako ostvariti kroz kolektivno pregovaranje. U nekim zemljama (na primjer u Velikoj Britaniji), sindikati imaju svoju vlastitu političku stranku (Ehrenberg i Smith, 2012., 444.) ili su u vrlo čvrstoj vezi s nekom političkom strankom, kao u Indiji (Das, 2008., 974.).

Sindikati najčešće pregovaraju oko svih aspekata ugovora o zapošljavanju: plaćama, radnim satima, prekovremenom plaćanju, povlasticama, sigurnosti zaposlenja i zdravstvenim i sigurnosnim standardima. Pregovaraju s poslodavcima na kolektivnoj razini, dopunjavanjem individualnih ugovora. Usklađivanjem zahtijevanih plaća, za različite tipove radnika, sindikati prisiljavaju poslodavce na plaćanje usluga rada na razini iznad visine granične nadnice (Boeri i van Ours, 2008., 52.). Treba naglasiti da oni ne pregovaraju samo o plaćama i povlasticama, već utječu i na produktivnost, jednakost i angažman zaposlenika na radnom mjestu. Nacionalni sindikati pregovaraju s vladom oko visine minimalne plaće i pojedinim dijelovima zakona o radu, kao što su zaštita zaposlenja, dob ulaska u mirovinu, obiteljska politika te naknade za nezaposlenost. Tako se aktivnošću sindikata ostvaruje njihovo međudjelovanje s mnogim drugim institucijama (pojedina ministarstva, agencije, zavod za zapošljavanje, udruge poslodavaca i drugo), koje se također temelji na cijenama i količinama (Boeri i van Ours, 2008., 52.).

Pravo učlanjivanja u sindikat je temeljno ljudsko pravo. To pravo je u opasnosti u mnogim razvijenim zemljama svijeta, a prvenstveno u SAD-u, uglavnom kao posljedica dugotrajnog učinka slabog zakonodavstva u kombinaciji sa zloupotrebom od strane privatnih poslodavaca koji nude vrlo slabu zaštitu radnicima. Rad je ključan dio ljudskog života pojedinca. Zaposlenost i ekonomska prava imaju neposredan utjecaj na ostvarivanje svih ostalih prava (ostvarivanje dostojnog dohotka, socijalnu sigurnost i zdravstveno osiguranje na poslu i izvan njega). U ostvarivanju navedenog posebno je važna uloga sindikata.

⁴ Detaljnije vidjeti u Obadić (2012.).

Povijesno gledano, članstvo u sindikatu podrazumijevalo je međusobnu potporu, prisustvovanje na sastancima te posvećivanje vremena i napora u upravljanju unutarnjim poslovima sindikata. Danas članstvo vrlo često podrazumijeva samo glasanje putem interneta i plaćanje malog dobrovoljnog doprinosa (ukidanje obaveznih novčanih priloga trebalo bi ohrabriti ulazak novih članova u sindikate). Također, danas sindikati sve rjeđe pružaju ekskluzivne usluge svojim članovima, poput više novčane naknade ili boljih radnih uvjeta, jer se ugovori koje sklapaju proširuju i na radnike koji nisu članovi sindikata. Navedeno smanjuje motiviranost radnika na učlanjenje u sindikate, jer postoji mogućnost pojave „slobodnih jahača“ (engl. free-riders). Sindikati su snažniji i djelotvorniji u zemljama koje su usvojile Ghentski sustav (engl. Ghent system) (nazvan po belgijskom gradu gdje je potpisan prvi sporazum koji je predvidio aktivnu ulogu sindikata u ostvarivanju novčanih naknada za nezaposlene), jer članstvo u sindikatu osigurava ostvarivanje naknade u slučaju ostanka bez posla (Boeri i van Ours, 2008., 54.).

3. Pokazatelji djelovanja institucija tržišta rada

3.1. Pokazatelji tržišne orijentacije institucija tržišta rada

Činjenica je da danas postoje značajne razlike u djelovanju institucija na tržištu rada među pojedinim zemljama te se susrećemo s različitim institucionalnim aranžmanima. U tablici 1. nalaze se različiti pokazatelji djelovanja pojedinih institucija tržišta rada u odabranim zemljama.

Tablica 1. Pokazatelji djelovanja pojedinih institucija tržišta rada odabranih razvijenih zemalja

Zemlja	Rang prema Fraserovom indeksu rada, 2003.	Rang prema tržišnoj orijentaciji tržišta rada (prema GLS), 2005.	Sindikalna gustoća (u %), 2003.	Pokrivenost kolektivnim sporazumima (u %), 2000.	Indeks zakonske zaštite zaposlenja (EPL indeks)	Državna socijalna izdvajanja iz NND-a (u%), 2003.
Australija	32	17	25	80	1,5	25,4
Austrija	83	25	35	95	2,2	32,3
Belgija	63	29	55	90	2,5	31,4
Danska	71	26	70	90	1,8	34,3
Finska	90	26	74	90	2,1	31,8
Francuska	58	26	6	90	2,9	33,7
Grčka	94	-	27	-	2,9	23,2
Hong Kong	5	-	-	-	-	-
Irska	47	17	35	-	1,3	22,2
Italija	95	24	34	80	2,4	30,8
Japan	28	17	20	15	1,8	22,9
Kanada	25	15	26	32	1,1	20,9

Koreja	81	10	11	11	-	9,2
Nizozemska	52	29	23	80	2,3	25,5
Norveška	89	27	53	70	2,6	31,3
Novi Zeland	38	16	22	25	1,3	22,0
Njemačka	101	23	23	68	2,5	34,6
Portugal	77	-	24	80	3,5	29,0
SAD	10	6	12	14	0,7	18,7
Singapur	42	9	-	-	-	-
Španjolska	54	-	16	80	3,1	24,3
Švedska	96	29	78	90	2,6	36,3
Švicarska	34	19	18	40	1,6	31,6
UK	19	13	29	30	1,1	23,3

Izvor: Freeman (2008., 27.)

Prvi stupac prikazuje kretanje indeksa ekonomske slobode na temelju Fraserovog instituta. Od 1980. godine Fraserov institut izračunava indeks ekonomske slobode koji se temelji na metrici „osobnog izbora, dobrovoljne razmjene, slobode natjecanja i zaštite osoba i imovine“. Počevši od 2001. godine, Institut je uključio šest pokazatelja institucija rada⁵ u svoj indeks ekonomske slobode (engl. Economic Freedom of the World Index)⁶ za 58 zemalja. Fraserova mjera daje visoki rang (nisku brojčanu vrijednost) zemljama koje više ovise o tržištu, tako da „rang 1“ znači da je zemlja vodeća u korištenju tržišnih snaga u određivanju zaposlenosti, nadnica i uvjeta zaposlenja, dok je zemlja s na primjer „rangom 57“, zemlja koja većinom ovisi o institucijama.

Pod zaštitom rada Fraserov institut smatra smanjivanje slobode (na temelju koje institucije zaštite/sigurnosti ograničavaju sposobnost poslovanja kako bi se donosile čisto tržišno utemeljene odluke). Tako su prema rezultatima iz 2003. godine zemlje s malo ili gotovo nikakvom zaštitom rada (kao što su Haiti, Uganda, Ujedinjeni Arapski Emirati i Zambija) bile na vrhu prema indeksu slobode tržišta rada⁷, dok su se zemlje s dobro razvijenim pravnim sustavom zaštite radnika, kao što su Njemačka i Švedska, bile rangirane pri dnu. Fraserov indeks mjeri tržišnu u odnosu na institucionalnu orijentaciju ekonomija na način koji najbolje pristaje općim obilježjima naprednih

⁵ Ukupan indeks institucija tržišta rada obuhvaća rast svih poslova, rast poslova privatnog sektora, prosječnu stopu nezaposlenosti, trajanje nezaposlenosti i prosječnu produktivnost rada. Detaljnije vidjeti na: <http://www.progressive-economics.ca/2012/08/30/labour-market-regulation-and-labour-market-performance/> (pristupljeno 02.11.2012.).

⁶ Indeks mjeri stupanj ekonomske slobode prisutan u pet glavnih područja: (1.) veličina države, (2.) pravni sustav i sigurnost imovinskih prava, (3.) stabilnost monetarnog sustava, (4.) sloboda međunarodne trgovine, (5.) regulatorni okvir. Detaljnije vidjeti na: <http://www.freetheworld.com/2012/EFW2012-complete.pdf> (pristupljeno 15.11.2012.).

⁷ Takav postignuti rezultat stvara negativan odnos između „ekonomske slobode“ na tržištu rada i BDP-a *per capita* za sve zemlje.

ekonomija, što potvrđuje činjenica da je SAD pozicioniran više u odnosu na zemlje EU (Freeman, 2008., 6.).

U drugom stupcu nalaze se rangovi zemalja prema tržišnoj orijentaciji njihovih tržišta rada na temelju globalne ankete rada (GLS⁸). Anketa se elektroničkom poštom upućuje voditeljima sindikata, profesorima radnog prava i drugim stručnjacima u svijetu koji izvještavaju o aktualnoj situaciji na tržištu rada u njihovim zemljama. Odgovori tih ispitanika skloni su institucijama tržišta rada i vrlo su slični rezultatima Fraserovog indeksa. Rangovi u drugom stupcu vrlo su slični onima u prvom, pokazujući da osobe s različitim ideološkim uvjerenjima vide institucionalnu/tržišnu situaciju u gospodarstvima na analogan način.

U trećem i četvrtom stupcu nalaze se podaci o gustoći sindikalnog članstva⁹ i pokrivenosti kolektivnim sporazumima¹⁰. Povijesno sindikati su uvijek bili najveće organizacije koje su predstavljale radnike, a kolektivno pregovaranje je bio glavni mehanizam putem kojeg su radnici povećavali nadnice. Podaci o sindikalnoj gustoći pokazuju velike i rastuće razlike u uclanjivanju zaposlenika u sindikate među naprednim ekonomijama. U 1980. godini pet zemalja s najvećom sindikalnom gustoćom prosječno su imale gustoću od 67,8%, dok je pet zemalja s najnižom gustoćom imalo prosječnu gustoću 18,9%, što je omjer 3,6 naprema 1,0. U 2000. godini, pet najviše sindikaliziranih zemalja je imalo prosječnu sindikalnu gustoću od 66,2%, dok je pet najmanje sindikaliziranih zemalja imalo sindikalnu gustoću od 12,5%, što daje omjer od 5,3 prema 1,0 (Visser, 2006.).

⁸ Globalna anketa rada (engl. Global Labor Survey – GLS) provodi se pod okriljem programa rada i radnog vijeka (engl. Labour and Worklife Program) na harvardskom pravnom fakultetu putem interneta s ciljem mjerenja radnih postupaka u svijetu. Detaljnije vidjeti na: <http://www.law.harvard.edu/programs/lwp/LWPclmp.html> (pristupljeno 10.11.2012.).

⁹ Pojam sindikalne gustoće (engl. union density) definira se kao udio članova sindikata u ukupnom broju zaposlenih u nekoj populaciji. Pri tome treba naglasiti da pojam „članstva“ u svakoj zemlji ne znači isto. Na primjer, u Francuskoj nije nužno da netko plaća sindikalnu članarinu da bi se smatrao članom sindikata. Naime, podaci o sindikalnom članstvu proizlaze iz dvije vrste izvora: ankete kućanstava i administrativnih podataka sindikata. U slučaju ankete kućanstava osoba se smatra članom sindikata ukoliko se sama tako definira, dok se prema administrativnim podacima osoba smatra članom sindikata ukoliko plaća sindikalnu članarinu. Podaci na temelju ankete kućanstava dostupni su u Australiji, Finskoj, Irskoj, Kanadi, Nizozemskoj, Norveškoj, SAD-u, Švedskoj i Velikoj Britaniji (Visser, 2006.).

¹⁰ Pojam kolektivnog pregovaranja ili pokrivenost kolektivnim sporazumima (engl. bargaining coverage) odnosi se na postotak ovisno zaposlenih (dakle, bez samostalno zaposlenih, vlasnika i suvlasnika poduzeća itd.) čiji su uvjeti rada, plaće i ostala prava određena kolektivnim sporazumima između poslodavaca i sindikata, bez obzira na kojoj razini se takav sporazum potpisuje (Bagić, 2010., 32.).

Podaci o udjelu zaposlenika pokrivenih kolektivnim pregovaranjem u četvrtom stupcu pokazuju još veće varijacije. U Japanu, Kanadi, Novom Zelandu, SAD-u i Velikoj Britaniji stopa pokrivenosti kolektivnim pregovaranjem približno odgovara stopi sindikaliziranosti, tako da opadanje u gustoći sindikaliziranosti dovodi do proporcionalnog pada u pokrivenosti kolektivnim pregovaranjem. Za razliku od toga, mnoge europske zemlje proširuju sporazume o kolektivnom pregovaranju na sve zaposlenike i poduzeća u sektoru, tako da je većina zaposlenika pokrivena kolektivnim sporazumima bez obzira na sindikalnu gustoću. Takav trend je najočitiji za Francusku, čija je pokrivenost kolektivnim pregovaranjem među najvećim na svijetu usprkos činjenici što Francuska ima stopu sindikaliziranosti ispod one u SAD-u¹¹.

Peti stupac prikazuje indeks zakonske zaštite zaposlenja (engl. employment protection legislation index – EPL index)¹² – pravne norme koje štite zaposlenike od otpuštanja zahtijevajući značajne otpremnine ukoliko ih poduzeća otpuste te u mnogo slučajeva zahtijevaju da poduzeća pregovaraju s radničkim vijećem o socijalnom planu za prekvalifikaciju. Najjednostavnije rečeno, EPL indeks se odnosi na pravila zapošljavanja i otpuštanja. Ta pravila su kreirana kako bi se zaštitilo blagostanje zaposlenih te se na taj način stvaraju troškovi poslodavcima (Cazes, 2002., 3.). Radnici zaposleni na određeno vrijeme nemaju pravo na otpremninu. SAD i ostale anglo-američke zemlje (Australija, Irska, Kanada, Novi Zeland, Velika Britanija) imaju slabu zakonsku zaštitu zaposlenja u usporedbi s ostalim razvijenim zemljama. Anglo-američka ekonomija s najvećim EPL indeksom – Australija, ima slabiju regulaciju nego europske zemlje s najslabijom zaštitom – Danska, Švicarska i Velika Britanija (Cazes, 2002., 4.; Freeman, 2008., 7.). Regulativa stalnog zapošljavanja nakon provedenih reformi tržišta rada u Hrvatskoj 2003. godine svrstava Hrvatsku u prosjek EU odnosno smješta je ispod prosjeka zaštićenosti zaposlenika u tranzicijskim zemljama (Matković i

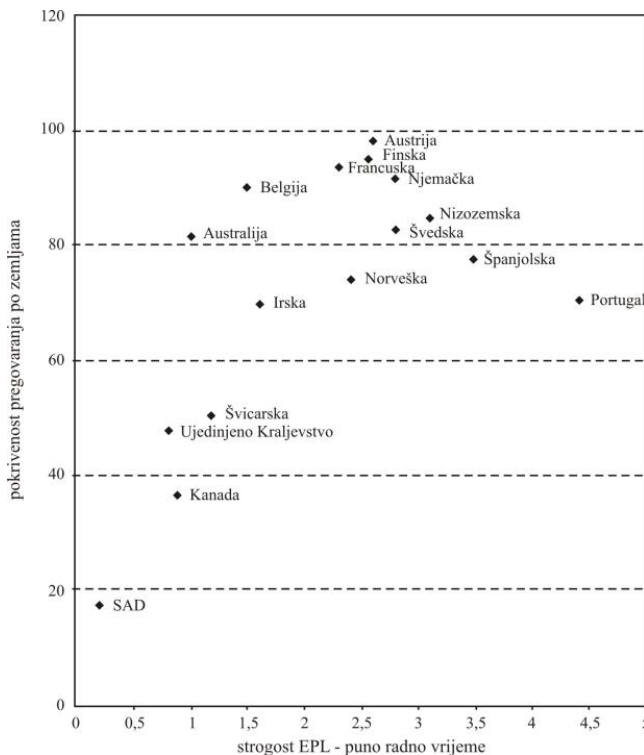
¹¹ Detaljnije vidjeti u: Freeman (2007., 27.).

¹² Indeks su izradili stručnjaci OECD-a (1999.). Navedeni je indeks najšira mjera koja je stvorena upravo radi usporedbe zakonske zaštite zaposlenja u različitim zemljama. OECD-ov indeks zakonske zaštite zaposlenja izračunava se kao ponderirani prosjek 22 pokazatelja kojima se kvantificiraju različite procedure, troškovi, ograničenja i rokovi vezani za postupak otkazivanja ugovora o radu. Ti pokazatelji podijeljeni su u tri osnovna područja: (1.) regulativa vezana za pojedinačne otkaze ugovora o radu na neodređeno vrijeme (12 pokazatelja), (2.) regulativa vezana za privremeno zapošljavanje (6 pokazatelja) te (3.) regulativa vezana za kolektivne otkaze (4 pokazatelja). U konačnici, kompozitni indeks zakonske zaštite zaposlenja poprima vrijednosti od 0 do 6, pri čemu zemlje s vrlo fleksibilnim radnim zakonodavstvom imaju malu vrijednost EPL indeksa (blizu nuli, u praksi često oko 1), dok zemlje s vrlo rigidnim zakonodavstvom imaju vrijednost indeksa blizu 6 (u praksi često blizu vrijednosti 4) (OECD, 1999.).

Biondić, 2003., 520.). Cazes i Nesporova (2003., 113.) ističu da zaštita pri zapošljavanju može zaštititi neke zaposlenike (one koji su već zaposleni, s dugim radnim stažem) na štetu drugih (mladih osoba, dugotrajno nezaposlenih itd.).

Zakonska zaštita zaposlenja (EPL) stvara veliki broj povoljnih i nepovoljnih učinaka na troškove rada, zaposlenost i produktivnost, tako da u konačnici neto utjecaj varira ovisno o veličini poduzeća, tipu aktivnosti i ekonomskim uvjetima. Teorijski modeli sugeriraju da strogi EPL sustav smanjuje nestajanje radnih mjesta u recesiji, kao i tijekom rada (Cazes i Verick, 2010, 1.). Checchi i Lucifora (2002., 401.) pokazuju da sindikalna gustoća opada sa strogošću zakonske zaštite zaposlenja, dok Boeri (2002., 401.) ističe da navedeno vrijedi samo u zemljama sa strožim EPL-om. U razdoblju od 1990. do 1998. godine u 14 zemalja OECD-a potvrđuje se postojanje pozitivnog odnosa između sindikalne pokrivenosti i EPL indeksa (Boeri, 2002., 401.), kao što pokazuje grafikon 1.

Grafikon 1. Pokrivenost kolektivnim pregovaranjem i strogošću EPL-a



Izvor: Boeri (2002.)

Posljednji stupac prikazuje omjer državnih socijalnih izdvajanja iz neto nacionalnog dohotka. Visoki udio nacionalnog dohotka u socijalnom izdvajanju podrazumijeva širi koncept države blagostanja¹³. Japan i SAD imaju niske udjele. Anglo-američka zemlja s najvećim udjelom socijalnih izdvajanja je Velika Britanija. S druge strane nalaze se skandinavske zemlje koje imaju relativno visoki udio socijalnih izdvajanja iz nacionalnog dohotka (Freeman, 2008., 7.).

3.2. Važnost socijalnoga dijaloga i inovativnosti sindikalnoga djelovanja

Postojeća globalna ekonomska kriza dovela je do ubrzavanja socijalnog dijaloga. Tako je socijalni dijalog u mnogim zemljama članicama i u pojedinim sektorima doveo do inovativnih odgovora kao što je na primjer uvođenje sheme skraćenog radnog vremena. Takva skraćivanja najviše su se primijenila u industrijskom sektoru, ali i u javnom sektoru (Hyman i Gumbrell-McCormick, 2010., 368.) kako bi se spriječila otpuštanja i minimizirao gubitak nadnica. Prosječan broj stvarnih radnih sati osoba zaposlenih na puno radno vrijeme u EU-27 smanjio se za manje od 1% (s 39,9 na 39,5 sati na tjedan), što prikazuje tablica 2. Najveći pad od gotovo 2% javio se u Austriji i Njemačkoj gdje su primijenjene zakonske sheme skraćenog radnog vremena.

Tablica 2. Stvarni broj odrađenih sati u tjednu osoba zaposlenih na puno radno vrijeme

	2007.	2008.	2009.
EU-27	39,9	39,8	39,5
EU-15	39,6	39,5	39,2

Izvor: Eurostat Labour Force Survey Database, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/main_tables (pristupljeno: 27.07.2012.)

U pogledu ostalih inovacija sindikalnog djelovanja naglasak se prebacuje sa stjecanja znanja na razvoj kompetencija. Vještine rješavanja problema, socijalne vještine, timski rad, prilagodljivost, kreativno razmišljanje i fleksibilnost već su sada vredniji od posjedovanja činjeničnog znanja i sposobnosti da se poduzimaju ponavljajuće radnje. Upravo stoga, u ovim promjenjivim vremenima, praksa sindikata u Europi posljednjih godina usmjerena je na šire oblike pružanja pomoći i podrške svojim članovima. Mnogi sindikati aktivno sudjeluju u vrijednim pionirskim praksama u mnogim područjima. To proširuje tradicionalnu potporu koja se nudi kroz

¹³ Osim tržišta i demokracije podrazumijeva i ravnomjernu raspodjelu nacionalnog dohotka, socijalnu pravdu i solidarnost u društvu.

processe socijalnoga dijaloga i kolektivnoga pregovaranja putem brojnih drugih inovativnih usluga. One su u mnogim slučajevima posebno prilagođene i potrebama profesionalaca i menadžera. Neki od takvih inovativnih primjera obuhvaćaju (Bibby, 2004, 4.):

- podršku u pružanju potreba analize tržišta i razvoja karijere,
- izravnu pomoć u pronalženju novog i boljeg zaposlenja,
- izravnu pomoć u obuci i cjeloživotnom učenju,
- podrška za radnike, koji rade kao slobodnjaci (engl. freelancer) ili samostalni poduzetnici,
- podršku za osoblje koje radi u inozemstvu,
- inovativno korištenje novih tehnologija u komunikaciji s profesionalnim i menadžerskim osobljem.

4. Utjecaj institucija tržišta rada na sindikalnu gustoću

4.1. Očekivani utjecaj pojedinih institucija tržišta rada na sindikalnu gustoću

Kao što je prethodno već istaknuto, na sindikalnu gustoću utječu brojne institucije na tržištu rada. Pri tome se prate brojni pokazatelji poput indeksa zakonske zaštite zaposlenja, naknade za nezaposlene (i stopa zamjene i trajanje naknade za nezaposlene), zakonski minimalno određena plaća, obavezno produženje ugovora, struktura pregovaranja, porezni klin i regulacija tržišta proizvoda. Literatura iz područja industrijskih odnosa ističe značaj institucionalnih aranžmana za porast ili pad sindikalnoga članstva u zapadnim zemljama. Na primjer, među teoretičarima ekonomije rada prisutan je konsenzus da institucije zakonske zaštite zaposlenja i naknade za nezaposlene na tržištu rada povećavaju nezaposlenost, s obzirom da smanjuju intenzitet traženja posla (Nickel, 1997. prema Checchi i Lucifora, 2002.; Nickel i Layard, 1999.; Blanchard i Wolfers, 2000.).

Postojeće institucije tržišta rada grupirane su u sljedećoj tablici te je pregledno prikazan njihov utjecaj na zaposlenost, plaće i sindikalnu gustoću. Za potrebe ovog rada posebno je značajan utjecaj pojedinih institucija tržišta rada na sindikaliziranost društva.

Tablica 3. Klasifikacija i učinak institucija tržišta rada

Institucije tržišta rada	Učinak na zaposlenost	Učinak na nadnice	Očekivani učinak na sindikalnu gustoću
1. Zakonska zaštita zaposlenja <ul style="list-style-type: none"> ■ obavijest unaprijed u slučaju otkaza ■ zaštita od nepravdnog otkaza ■ regulacija ugovora na određeno ■ agencija za privremeni rad ■ regulacija radnog vremena 	Ograničen učinak na razinu nezaposlenosti; značajan učinak na strukturu (ne)zaposlenosti i neto stvaranje radnih mjesta	Povećava pregovaračku moć	Zamjena za zaštitu sindikata
		↓	↓
		Povećava ispregovaranu nadnicu	Manji poticaji za pridruživanje sindikatu
2. Naknada za nezaposlene <ul style="list-style-type: none"> ■ stopa zamjene ■ trajanje primanja naknada ■ administrativna odgovornost prema sindikatima 	Povećava nezaposlenost	Povećava vanjsku opciju	Smanjuje nesigurnost posla ali nagrađuje sindikate ako imaju administrativnu odgovornost
		↓	
		Povećava ispregovaranu nadnicu	
3. Proširenje pregovaračkih ishoda <ul style="list-style-type: none"> ■ indeksacija nadnica ■ pokrivenost ■ obvezno produljenje ■ minimalne plaće 	Povećava nezaposlenost (ponekad u kombinaciji s gustoćom sindikata)	Smanjuje utjecaj nezaposlenosti na pregovaračku moć	Poticaj za pojavu „slobodnih jahača“ u pogledu sindikalnih ishoda
		↓	↓
		Povećava ispregovaranu nadnicu	Manji poticaji za pridruživanje sindikatu
4. Prava zaposlenika <ul style="list-style-type: none"> ■ pravo zastupanja ■ radničko vijeće ■ pravo glasa 	Nema učinka na razinu nezaposlenosti	Povećava pregovaračku moć	Stroži kontakt s predstavnicima sindikata
		↓	↓
		Povećava ispregovaranu nadnicu (ponekad i produktivnost)	Smanjuje trošak sindikaliziranih radnika

5. Struktura pregovaranja <ul style="list-style-type: none"> ■ koordinacija među sindikatima ■ koordinacija s predstavnicima poslodavaca ■ centralizacija 	Smanjuje nezaposlenost (vjerojatno nelinearno)	Internalizira negativan učinak na visoke nadnice	Smanjuje menadžersku opoziciju i među-sindikalno natjecanje
		↓	↓
		Smanjuje ispregovaranu nadnicu	Smanjuje trošak radnika uključenih u sindikate
6. Porezi <ul style="list-style-type: none"> ■ porez na plaće ■ porez na dohodak ■ porez na potrošnju 	Povećava nezaposlenost ako su potrebni viši troškovi rada kako bi se održao iznos socijalne naknade	Viši pritisak na nadnice u slučaju otpora realnih nadnica	Veća potražnja za sindikalnom zaštitom, ali veći iznosi socijalne naknade
7. Regulacija tržišta proizvoda <ul style="list-style-type: none"> ■ regulacija ulaska ■ državna intervencija ■ prepreke trgovini i investicijama 	Smanjena konkurentnost povećava nezaposlenost (više najamnine i manja konkurentnost)	Više najamnine smanjuju ispregovaranu nadnicu	Više najamnine mogu potaknuti stvaranje sindikata kako bi se poboljšao udio plaća
8. Pritisak na nadnice <ul style="list-style-type: none"> ■ omjer decila u distribuciji zarada ■ sektorska razlika u plaćama 	Povećava nezaposlenost za manje kvalificirane radnike	Smanjuje fleksibilnost plaćanja	Povećava sindikalizaciju među nisko-kvalificiranima, ali smanjuje među visoko-kvalificiranima
		↓	

Na temelju: Checchi i Lucifora (2002, 374.)

U prvoj skupini nalaze se institucije zakonske zaštite zaposlenja. Ukoliko sindikati djeluju kao zamjena za zaštitu zaposlenja predviđa se negativan utjecaj na sindikalnu gustoću. Naime, regulacija na tržištu rada u pogledu otpuštanja postaje stroža, niži je rizik nezaposlenosti za trenutno zaposlene članove te se smanjuje potražnja za sindikalnom zaštitom.

Sljedeća grupacija institucija obuhvaća varijable koje mjere subvencije za nezaposlenost te također podrazumijevaju obvezno proširenje kolektivnog ugovora (uobičajeno se mjeri putem sindikalne pokrivenosti, indeksacije plaća i drugo) i zakonske minimalne plaće (Checchi i Lucifora, 2002., 376.). Utjecaj ove dvije skupine institucionalnih mjera na sindikalnu gustoću je

dvosmislen. S jedne strane naknade za nezaposlene podrazumijevaju pro-radne stavove vlade (učinkovita *proxy* varijabla za pružanje blagostanja), a s druge strane neki autori ističu značaj dobrovoljnih, ali javno podržanih shema osiguranja nezaposlenosti koje izravno kontroliraju sindikati ili su jednostavno pod utjecajem sindikata (tipovi Ghentskog sustava sporazuma). Međutim, ukoliko je obavezan sustav upravljanja naknadama za nezaposlene od strane vladinih agencija, tada se očekuje da će potražnja za osiguranjem koje osiguravaju sindikati biti manja. Ukoliko dođe do proširenja pregovaračkih ishoda (kao što je indeksacija plaća, pokrivenost, obavezno produljenje ili minimalne plaće), tada je moguće očekivati poticaj za pojavu „slobodnih jahača“ u pogledu sindikalnih ishoda te smanjivanje poticaja za pridruživanje sindikatu.

Četvrta skupina varijabli mjeri prava zaposlenika (kao što su prava zastupanja, radnička vijeća ili glasačka vijeća) uspostavljanjem odnosa s predstavnikom radnika. No, postoje dokazi koji ukazuju da zastupljenost na radnom mjestu odnosno stroži kontakt sa sindikalnim predstavnikom sam po sebi može biti vrlo učinkovit u podizanju sindikalnog članstva s obzirom da osigurava da su usluge sindikata dostupne samo članovima sindikata (Checchi i Lucifora, 2002., 377.).

Peta skupina odnosi se na institucionalna obilježja pregovaranja o nadnicama. Navedeno uključuje koordinaciju među sindikatima, koordinaciju s predstavnicima poslodavaca i centralizaciju. U pogledu sindikalne gustoće, centralno organizirani sindikati pridobivaju nove članove zbog smanjene menadžerske oporbe i povećanog javnog priznanja (Checchi i Lucifora, 2002., 377.).

Šesta skupina institucija odnosi se na različite vrste oporezivanja rada (porez na plaće, porez na dohodak, porez na potrošnju). Njihovi učinci na gustoću sindikalnog članstva često su puta nejasni, no očekuje se da je sindikalna gustoća u negativnoj korelaciji s porezima. Međutim, uvođenje poreza na različite oblike rada može također implicirati viši porezni klin¹⁴ i niže neto plaće, što će pritisnuti radnike da traže snažniju zaštitu sindikata (Daveri i Tabellini, 2000. prema Checchi i Lucifora, 2002.).

¹⁴ Porezni klin je razlika između bruto troška rada za poslodavca i neto plaće koju prima posloprimac odnosno bruto trošak rada umanjen za obvezne doprinose i propisane poreze koje plaćaju poslodavac i posloprimac. Povećanjem poreznog klina povećava se trošak radne snage za organizaciju, a to je ključni čimbenik pri odlučivanju o zapošljavanju (Šeparović, 2009., 463.).

Sedma skupina institucija odnosi se na regulaciju tržišta proizvoda. Standardna teorijska analiza ukazuje da povećana konkurencija među poduzećima i uklanjanje prepreka vanjskoj konkurenciji, smanjivanjem raspoloživih ekonomskih renti, smanjuje ispregovarane nadnice i u dugom roku povećava izgleda za zapošljavanje. Jača vanjska izloženost može izazvati višu ekonomsku nestabilnost i neizvjesnost te je u takvim situacijama poželjna zaštita sindikata. Empirijski podaci potvrđuju da zemlje s visoko reguliranim tržištem proizvoda (većinom mediteranske zemlje) također pokazuju više stope nezaposlenosti i viši udio samozapošljavanja. S obzirom na prethodno ne može se zaključiti postoji li povezanost između regulacije tržišta proizvoda i sindikalne gustoće. Ukoliko je snižavanje regulacije tržišta proizvoda i barijera vanjskoj konkurenciji povezano s višim rizicima tržišta rada, vrijednost sindikalne zaštite može pozitivno utjecati na potražnju za sindikatima (Cecchi i Lucifora, 2002., 378.).

Posljednja skupina se odnosi na različite oblike pritiska na nadnice (engl. wage compression) odnosno na manju disperziju i manje razlike u strukturi plaća. Toj instituciji tržišta rada pridaje se mali značaj s obzirom na nedostatak podataka. Disperzija nadnica je endogena i usko povezana s ostalim obilježjima tržišta rada, no u konačnici povećava sindikalizaciju među nisko-kvalificiranima, ali smanjuje među visoko-kvalificiranim zaposlenicima (Cecchi i Lucifora, 2002., 378.).

4.2. Ishodi sindikalnog djelovanja

Standardni modeli u kojima donosioci odluka odgovaraju na cjenovne/nadnične poticaje prilikom tržišnog određenja pokazuju da odgovori na institucionalno određene poticaje mogu znatno utjecati na distribuciju i učinkovitost. Tradicionalna analiza utjecaja sindikata na plaće ističe kako sindikati pregovaraju o plaćama koje su iznad tržišne razine, ali ne pregovaraju o zaposlenosti. Suočena s višim troškovima rada, poduzeća u sindikaliziranim sektorima smanjuju zaposlenost te realociraju rad na slabije plaćene manje proizvodne aktivnosti u nesindikalnom sektoru. Rezultat je niža ekonomska efikasnost i viša nejednakost budući da slični zaposlenici sada dobivaju različite plaće ovisno o sindikalnom statusu. U slučaju naknade za nezaposlene zapravo gubitnici posla povećavaju svoju uvjetovanu nadnicu i manje aktivno traže posao te time povećavaju nezaposlenost.

Analize pokazuju da institucionalno određena pravila (kao što je zakonska zaštita zaposlenja koju neki krive za visoku nezaposlenost u Europi), tako

što čine poduzeća sumnjičavima za zapošljavanje zaposlenika s obzirom da ih ne mogu lako otpustiti u budućnosti, u stvari ne utječu na zapošljavanje. U modelu učinkovitoga pregovaranja, poduzeće otpušta učinkovito, bez obzira „posjeduje“ li posao zaposlenik ili poduzeće. Zakonska zaštita zaposlenja mijenja podjelu profita od učinkovitog izbora. Uz zakonsku zaštitu zaposlenja poduzeće je u slučaju otpuštanja dužno iz profita isplatiti zaposlenicima otpremninu kako bi ih potaknulo na odlazak. U odsutnosti zakonske zaštite zaposlenja, poduzeće dobiva sav profit od odluke o otpuštanju. U ovom modelu institucije mijenjaju raspodjelu dohotka, ali ne i učinkovitost proizvodnje (Freeman, 2008., 11.).

Postavlja se pitanje kako smanjenje zakonske zaštite zaposlenja za redovite ugovore utječe na prosječni radni vijek mladih ljudi ostavljajući ostale dobne kategorije znatno nepromijenjenima. Jedno moguće objašnjenje je da zbog svog relativnog nedostatka iskustva i specifičnog ljudskog kapitala poduzeća, mladi imaju nižu „individualnu“ pregovaračku snagu i stoga su osjetljiviji na institucionalne promjene koje povećavaju fleksibilnost tržišta rada. Činjenica je da su mladi također značajno pogođeni utjecajem smanjenja sindikalne snage (niža sindikalizacija implicira niži prosječan radni vijek) te doista „individualizacija“ radnih odnosa može na njih nerazmjerno utjecati (Cazes i Miro, 2010., 16.).

Drugo, sindikati, koji su zaposlenicima garancija za sigurnost radnog mjesta i zaštitu protiv gubitka posla, čini se da su također povezani s nestabilnosti radnog mjesta mladih zaposlenika. Konkretno, varijabla sindikalna gustoća statistički je značajna i pozitivno korelirana s prosječnim radnim vijekom mladih. Dakle, opće slabljenje sindikata, kao i naglašeno dramatično smanjenje u skupini zemalja EU-25, dovelo je do opadanja prosječne sindikalne gustoće od 42% u 1995. na 31% u 2004. godini te se čini da je posebno utjecalo na najranjivije skupine zaposlenika, što se ogleda u padu prosječnog radnog staža mladih zaposlenika (Cazes i Tonin, 2010., 17.). Nadalje, s obzirom da intervencije sindikata utječu na mlade (suprotno hipotezi da sindikati samo brinu o „insiderima“, ali ne i o „outsiderima“ kao što su mladi) treba voditi računa i o utjecaju manje moćnih sindikata. Posebno treba biti oprezan da trend sve više individualiziranih radnih odnosa ne bi još više utjecao na mlade. Dakle, čak i jača politika intervencija na zakonodavnoj strani može biti opravdana (Cazes i Tonin, 2010., 18.).

Ishodi sindikalnog djelovanja mogu se poboljšati i djelovanjem informacijske tehnologije. U današnje vrijeme sindikati sve više koriste i mogućnosti internetske tehnologije koja se temelji na informacijskoj tehnologiji, a prvenstveno se koristi u svrhu komunikacije i prijenosa

podataka. Takva „nova“ vrsta informacijskih i komunikacijskih tijekova unutar poduzeća može poboljšati odluke poslodavaca i radnika (Freeman i Lazear, 1994.). Sindikati i radnička vijeća mogu primjerice olakšati protok informacija od radnika k menadžmentu, jer oni daju radnicima određenu kontrolu nad time kako poduzeće koristi informacije koje radnici pružaju. Ove institucije mogu također povećati protok informacija od menadžmenta do radnika pregovaranjem, što povećava vjerojatnost da će radnici plaćati koncesije kada je poduzeće doista u krizi.

5. Zaključak

U konačnici može se postaviti pitanje na koji način sindikati utječu na tržište rada? Sindikati, i općenitije sustavi industrijskih odnosa, igraju ključnu ulogu u određivanju fleksibilnosti plaća kao odgovor na gospodarske šokove – prema nekim obilježjima i čimbenicima (poput stupnja koordinacije u pregovorima o visini plaća, razine na kojoj se pregovori odvijaju, gustoće sindikata i stope pokrivenosti kolektivnim pregovorima) sindikati mogu utjecati na proces pregovora o visini plaća putem određivanja visine minimalne plaće, pregovaranjem o povećanju plaća i oblikovanjem strukture plaća. No, u ovom radu nastojalo se istražiti upravo suprotno, a to je činjenica da su pojedine institucije tržišta rada značajno utjecale na sindikaliziranost društva odnosno kretanje sindikalnog članstva posljednjih godina.

Na temelju analiziranih podataka u radu zaključuje se da u većini zemalja sindikalna gustoća opada sa strogošću zakonske zaštite zaposlenja. Uvođenjem liberalnijeg sustava naknada za nezaposlene kao i njihovim duljim vremenskim trajanjem smanjit će se poticaji za pridruživanje sindikatima, što se događa i u slučaju proširenja ishoda kolektivnih sporazuma.

Stoga se može zaključiti kako su sindikati i odgovarajuće institucije tržišta rada (kao što je stroga zakonska zaštita zaposlenja, indeksacija plaća i zakonska minimalna plaća) supstituti, na način da stroga pravila i regulacija istiskuju sindikate. Centralizirano pregovaranje pozitivno utječe na sindikalnu gustoću, kao i snažnija porezna presija. U konačnici pokazuje se kako veća disperzija plaća povećava sindikalizaciju među nisko-kvalificiranim, a smanjuje među visoko-kvalificiranim zaposlenicima.

Literatura

1. Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukobi*, TIM press d.o.o., Zagreb
2. Bibby, A. (2004.), *Managing change – How trade unions in Europe are helping the employability of professionals and managerial staff – A report for UNI-Europa*, (September): 1-23.
3. Boeri, T. (2002.), Discussion to the Checchi and Lucifora paper: Checchi, D., Lucifora, C. (2002.), Unions and labour market institutions in Europe, *Economic Policy*, October: 363-401, *Economic Policy*, (October): 401-403.
4. Boeri, T., Ours van, J. (2008.), *The Economics of Imperfect Labor Markets*, Princeton University Press, Princeton, NJ
5. Cazes, S. (2002.), Do labour market institutions matter in transition economies? An analysis of labour market flexibility in the late nineties, Discussion paper, DP/140/2002: 1-29.
6. Cazes, S., Nesporova, A. (2003.), *Tržišta rada u tranziciji: Ravnoteža između fleksibilnosti i sigurnosti u središnjoj i istočnoj Europi*, International Labour Office, Subregional Office for Central and Eastern Europe, Budapest
7. Cazes, S., Tonin, M. (2009.), Employment Protection Legislation and Job Stability: An European Cross Country Analysis, Discussion Papers in Economics and Econometrics, (0902): 1-23., <http://eprints.soton.ac.uk/150091/1/Mirco.pdf> (pristupljeno 16.11.2012.)
8. Cazes, S., Verick, S. (2010.), What role for labour market policies and institutions in development? – Enhancing security in developing countries and emerging economies, *Employment Working Paper*, (67): 1-42.
9. Checchi, D., Lucifora, C. (2002.), Unions and labour market institutions in Europe, *Economic Policy*, (October): 363-401.
10. Clawson, D., Clawson, M. A. (1999.), What has happened to the US labor movement? – Union decline and renewal, *Annual Review of Sociology*, 25(1): 95-119.
11. Das, S. K. (2008.), Trade Unions in India: Union Membership and Union Density, *The Indian Journal of Labour Economics*, 51(4): 969-982.
12. Daveri, F., Tabellini, G. (2000.), Unemployment, growth and taxation in industrial countries, *Economic Policy*, 15(30): 49-104.
13. Dunn, B. (2011.), The new economy and labour's decline: Questioning their association, u: Serrano, M., Xhafa, E., Fichter, M. (eds.), *Trade unions and the global crisis – Labour's visions, strategies and responses*, International Labour Office, Geneva, 63-78.
14. Ebbinghaus, B., Visser, J. (1999.), When Institutions Matter: Union Growth and Decline in Western Europe, 1950-1995, *European Sociological Review*, 15(1): 1-24.
15. Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), *Modern Labor Economics – Theory and Public Policy*, 11thed., Pearson Education, Prentice Hall
16. Freeman, R. B., Lazear, E. P. (1994.), An Economic Analysis of Works Councils, NBER Working Paper Series, (4918): 1-42.
17. Freeman, R. B. (1998.), War of the models: Which labour market institutions for the 21st century?, *Labour Economics*, 5(1): 1-24.
18. Freeman, R. B. (2007.), Labor Market Institutions around the World, *NBER Working Paper Series*, (13242): 1-35., <http://www.nber.org/papers/w13242>
19. Freeman, R. B. (2008.), Labor Market Institutions around the World, CEP Discussion Paper, (844): 1-35. [http://eprints.lse.ac.uk/19647/1/Labor Market Institutions Around the World.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/19647/1/Labor%20Market%20Institutions%20Around%20the%20World.pdf) (pristupljeno 14.11.2012.)
20. Hyman, R., Gumbrell-McCormick, R. (2010.), Trade unions and the crisis: a lost opportunity?, Discussion forum I, *Socio-Economic Review*, 8(2): 364-372.
21. Matković, T., Biondić, I. (2003.), Reforma zakona o radu I promjena indeksa zakonske zaštite zaposlenja, *Financijska teorija i praksa*, 27(4): 515-528.
22. Mrnjavac, Ž. (2011.), Zaposlenost, nezaposlenost I plaće, u: Čavrak, V. (ur.), *Gospodarstvo Hrvatske*, Politička kultura, Zagreb, 126-145.

23. Nickell, S., Nunziata, L., Ochel, W. (2005.), Unemployment in the OECD since the 1960s: What do We Know?, *The Economic Journal*, 115(500): 1-27.
24. OECD (1999.), *Employment Outlook*, OECD, Paris
25. Obadić, A. (2012.), Sindikaliziranost društva – Koliki je u svijetu udio zaposlenika u sindikatima?, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 115-135.
26. Ours van, J. C. (2002.), Discussion to the Checchi and Lucifora paper: Checchi, D., Lucifora, C. (2002.), Unions and labour market institutions in Europe, *Economic Policy*, October: 363-401, *Economic Policy*, (October): 403-405.
27. Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu, *Ekonomski pregled*, 61(3-4): 187-214.
28. Pološki Vokić, N., Marić, I. (2012.), Sindikati kao organizacije civilnog društva – Koja je svrha postojanja sindikata?, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 13-35.
29. Strauss, G. (1984.), Industrial Relations: Time of Change, *Industrial Relations, A Journal of Economy and Society*, 23(1): 1-15.
30. Šeparović, A. (2009.), Utjecaj poreznog klina na nezaposlenost u zemljama OECD-a i usporedba s Hrvatskom, *Financijska teorija i praksa*, 33(4): 463-477.
31. Visser, J. (2002.), Why Fewer Workers Join Unions in Europe: A Social Custom Explanation of Membership Trends, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 403-430.
32. Visser, J. (2006.), Union membership statistics in 24 countries, *Monthly Labor Review*, 129(1): 38-49.



Implementacija pravne stečevine Europske unije i utjecaj na hrvatsko zakonodavstvo i praksu u području sudjelovanja radnika

dr. sc. Hana Horak

izvanredna profesorica, EFZG

dr. sc. Kosjenka Dumančić

viša asistentica, EFZG

Sažetak

Republika Hrvatska u srpnju 2013. godine postaje punopravnom članicom Europske unije (EU) čime se nameće niz pravnih pitanja vezanih za slobodu poslovnog nastana i sudjelovanje radnika u upravljanju i nadzoru trgovačkih društava koja posluju u različitim državama članicama EU te njihove implementacije u praksu trgovačkih društava Republike Hrvatske (RH).

Nacionalnim pravom države članice određuju se pravila koja se primjenjuju između ostaloga i na sudjelovanje radnika u upravljanju društvom, pri čemu se posebna pitanja otvaraju mogućnošću osnivanja supranacionalnih oblika društva koja će se ostvariti nakon ulaska RH u EU, kakvo je primjerice europsko dioničko društvo (Societas Europea). Upravo se pri usvajanju Uredbe o europskom dioničkom društvu kao temeljni problem postavilo pitanje sudjelovanja radnika s obzirom na različita uređenja ovog instituta u različitim pravnim sustavima država članica.

Zakonom o radu regulirano je sudjelovanje radnika u odlučivanju kroz institute radničkog vijeća, skupove radnika, predstavnika radnika u organu poslodavca, Europsko radničko vijeće, predstavnika radnika u organu europskog društva, sudjelovanje radnika u europskoj zadruzi te sudjelovanje radnika u odlučivanju kod prekograničnoga spajanja i pripajanja. Odnos sindikata i radnika definiran je odredbama Zakona o radu. Tako se u odnosu na radničko vijeće ističe kako je ono u svrhu zaštite i promicanja prava i interesa radnika dužno u punom povjerenju surađivati sa svim sindikatima koji imaju svoje članove zaposlene kod određenog poslodavca.

Autorice u radu daju odgovor na moguće odnose sa sindikatom u slučaju kada se govori o supranacionalnim oblicima društava, s obzirom da se odredbe Zakona o

radu koje se odnose na sindikate bez razlike primjenjuju kako na nacionalna tako i na supranacionalna društva. Upravo bi sindikati i njihovi predstavnici u trgovačkim društvima u situacijama kada se govori o prekograničnim promjenama vezanima za trgovačka društva trebali imati ključnu ulogu.

Ključne riječi

europsko pravo društava, supranacionalna društva, sloboda poslovnoga nastana, sudjelovanje radnika

1. Uvod

Republika Hrvatska u srpnju 2013. godine postaje punopravnom članicom Europske unije čime se otvara niz pravnih pitanja vezanih za slobodu poslovnog nastana i sudjelovanje radnika u upravljanju i nadzoru trgovačkih društava koja posluju u više država članica Europske unije te njihove implementacije u praksu trgovačkih društava Republike Hrvatske. Pri tome valja naglasiti kako je većina odredbi europskog prava koje se odnose na trgovačka društva i radno pravo već implementirana u pravni okvir Republike Hrvatske.

Ostvarivanje slobode poslovnog nastana (Bodiroga-Vukobrat, Horak i Martinović, 2011.; Horak, Dumančić i Pecotić Kaufman, 2011.; Rodin i Čapeta, 2011.; Babić, 2006.; Babić i Petrović, 2002.; Barnard, 2007.; Chalmers i sur., 2006; Craig i De Burca, 2008.; Cabral i Cunha, 2000.) zajamčeno je Osnivačkim ugovorima Europske unije¹ i praksom Europskog suda.² Primjenjuje se na situacije prekograničnog prijenosa sjedišta društva te predstavlja temelj za međusobno priznavanje društava na području Unije. Kada je društvo osnovano prema pravu neke države članice, druge države članice trebaju tom društvu priznati pravnu osobnost i omogućiti mu da posluje bez propisivanja dodatnih uvjeta. Temeljno pitanje koje proizlazi iz analize primjene slobode poslovnog nastana i njezinih ograničenja jest pitanje dopuštene promjene „nacionalnosti“ društva uz zadržavanje pravne osobnosti s obzirom da se samo zadržavanjem pravne osobnosti može osigurati pravna sigurnost svim zainteresiranim osobama kao što su radnici,

¹ Sada su to Ugovor o Europskoj uniji i Ugovor o funkcioniranju Europske unije (Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union i Treaty establishing the European Community, OJ C 306 od 17. prosinca 2007., za konsolidiranu verziju vidi Consolidated versions of the Treaty on European Union i Treaty on the Functioning of the European Union, OJ C 115 od 9. svibnja 2008. godine).

² Predmeti C-81/87 Daily Mail i General Trust [1988] ECR 5483, C-212/97 Centros [1999] ECR I-1459, C-208/00 Überseering [2002] ECR I-9919, C-167/01 Inspire Art [2003] ECR I-10155, C-411/03 SEVIC Systems [2005] ECR I-10805, C-196/04 Cadbury Schweppes [2006] ECR I-07995, C-210/06 Cartesio [2008] ECR I-9641.

vjerovnici, članovi društva i drugi imatelji interesa. Nacionalnim pravom države članice određuju se pravila koja se primjenjuju između ostaloga i na sudjelovanje radnika u upravljanju društvom. Promjenom sjedišta društva može doći do promjene mjerodavnog prava koje uzrokuje promjene u načinu sudjelovanja radnika u upravljanju društvom.

U članku autorice daju prikaz sudjelovanja radnika u upravljanju trgovačkim društvima te mogućnosti da se odlučivanje i sudjelovanje radnika obavlja kroz rad sindikata u pojedinim društvima. Kako bi se analizirala ova materija potrebno je sagledati prvenstveno odredbe Zakona o radu (Narodne novine, 149/09, 61/11, 82/12) (dalje: ZR) i Zakona o trgovačkim društvima (Narodne novine, 111/93, 34/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11 (pročišćeni tekst), 111/12) (dalje: ZTD), ali i supranacionalnog zakonodavstva te posebnih zakona³ kojima se europsko zakonodavstvo implementira u hrvatski pravni poredak u ovom području.

2. Sudjelovanje radnika u odlučivanju u trgovačkim društvima

Trgovačkim društvom upravlja i vodi poslove društva uprava društva (čl. 240. i 241. ZTD za dionička društva, čl. 422. i 426. društva s ograničenom odgovornošću), dok nadzorni odbor nadzire rad društva (čl. 263. ZTD za dionička društva i čl. 439. za društva s ograničenom odgovornošću). Zakonom o radu propisano je pravo radnika da sudjeluju u odlučivanju o pitanjima u svezi s njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima.

Odredbom čl. 136. ZR predviđeno je da radnici zaposleni kod poslodavca koji zapošljava najmanje dvadeset radnika, s iznimkom radnika zaposlenika u tijelima državne uprave, imaju pravo sudjelovati u odlučivanju u pitanjima u svezi s njihovi gospodarskim i socijalnim pravima i interesima na način i pod uvjetima propisanim ZR. Njihovo predstavničko tijelo u pitanjima odlučivanja jest radničko vijeće. Radničko vijeće radnici biraju na slobodnim i neposrednim izborima, tajnim glasanjem, na način da izabiru jednog ili više svojih predstavnika koji ih zastupaju kod poslodavca u zaštiti i promicanju njihovih prava i interesa (čl. 137. st. 1. ZR). Broj članova radničkog vijeća ovisi o broju radnika kod pojedinog poslodavca. Prilikom iniciranja postupka izbora radničkog vijeća od osobitog će značenja imati ulogu sindikat kao mogući pokretač postupka utemeljenja radničkog vijeća. Osim sindikata postupak utemeljenja radničkog vijeća može pokrenuti i najmanje deset posto radnika zaposlenih kod određenog poslodavca (čl. 137.

³ Primjerice Zakon o uvođenju Europskog društva – Societas Europea (SE) i Europskoga gospodarskoga interesnog udruženja (EGIU) (Narodne novine, 107/07).

st. 2. ZR). Zapravo će u praksi upravo sindikat biti temeljni akter u postupku izbora članova radničkog vijeća s obzirom na mogućnost da pokrene postupak izbora članova, ali i da predloži liste kandidata za izbor predstavnika radnika.

Odredbom čl. 147. ZR propisana su kao temeljna ovlaštenja radničkog vijeća obveza da štiti interese radnika zaposlenih kod određenog poslodavca savjetovanjem, suodlučivanjem ili pregovorima s poslodavcem o pitanjima važnima za položaj radnika. Iz ovog proizlaze temeljne mogućnosti utjecaja radnika putem radničkog vijeća na rad poslodavca. To su savjetovanje i suodlučivanje odnosno pregovaranje. S druge pak strane postoji obveza poslodavca o obavješćivanju radničkog vijeća o stanju, rezultatima poslovanja i organizaciji rada, očekivanom razvoju poslovnih aktivnosti i njihovom utjecaju na gospodarski i socijalni položaj radnika, kretanju i promjenama u plaćama, obimu i razlozima uvođenja prekovremenoga rada, broju i vrsti radnika koji su kod njega zaposleni, strukturi zaposlenosti te razvoju i politici zapošljavanja, zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu i mjerama za poboljšanje uvjeta rada te drugim pitanjima osobito važnima za gospodarski i socijalni položaj radnika. O ovim je pitanjima poslodavac dužan obavijestiti radničko vijeće pravodobno, istinito i cjelovito (čl. 148. ZR).

Savjetovanje s radničkim vijećem odnosi se na donošenje odluka važnih za položaj radnika. Prije donošenja odluke važne za položaj radnika, poslodavac se mora savjetovati s radničkim vijećem o namjeravanoj odluci te mora radničkom vijeću dostaviti podatke važne za donošenje odluke i sagledavanje njezinog utjecaja na položaj radnika. Poslodavac je radničkom vijeću na njegov zahtjev, prije konačnog očitovanja o namjeravanoj odluci poslodavca, dužan omogućiti održavanje sastanka radi dodatnih odgovora i obrazloženja na njihovo izneseno mišljenje. U ZR-u se navodi što se smatra važnim odlukama. Takvima se osobito smatraju odluke o donošenju pravilnika o radu, planu te razvoju i politici zapošljavanja, premještanju i otkazu, očekivanim pravnim, gospodarskim i socijalnim posljedicama koje za radnike mogu proizaći u slučajevima iz članka 133. ZR⁴, mjerama u svezi sa zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu, uvođenju nove tehnologije te promjena u organizaciji i načinu rada, planu godišnjih odmora, rasporedu

⁴ Odredbom čl. 133. ZR definirani su slučajevi prijenosa ugovora na novog poslodavca u situaciji kada dolazi do statusnih promjena u društvu ili se pravnim poslom na novog poslodavca prenese poduzeće, dio poduzeća, gospodarska djelatnost ili dio djelatnosti. Na taj način dolazi do prijenosa ugovora o radu radnika koji rade u poduzeću, dijelu poduzeća koje je predmet prenošenja odnosno koji su vezani za obavljanje gospodarske djelatnosti ili dijela gospodarske djelatnosti koja je predmet prenošenja na novog poslodavca.

radnog vremena, noćnom radu, naknadama za izume i tehničko unapređenje, donošenju programa zbrinjavanja viška radnika te sve druge odluke za koje je ZR ili kolektivnim ugovorom propisano sudjelovanje radničkog vijeća u njihovu donošenju, prijenosu poduzeća, dijela poduzeća, gospodarske djelatnosti ili dijela gospodarske djelatnosti, kao i ugovora o radu radnika na novog poslodavca, te o utjecaju takvog prijenosa na radnike koji su prijenosom obuhvaćeni.

Upravo prilikom prekograničnih spajanja i pripajanja društava kao i kod osnivanja supranacionalnih društava doći će do prijenosa poduzeća i ugovora s dotadašnjeg na novog poslodavca te će ono utjecati na status radnika.

U odnosu na suodlučivanje odredbom čl. 150. ZR propisuje se u kojim slučajevima poslodavac može donijeti odluku samo uz prethodnu suglasnost radničkog vijeća, što se smatra suodlučivanjem. Suodlučivanje je nužno u slučaju otkaza članu radničkog vijeća, otkaza kandidatu za člana radničkog vijeća koji nije izabran te članu izbornog odbora u razdoblju od tri mjeseca nakon utvrđenja izbornih rezultata, otkaza radniku kod kojega postoji profesionalna nesposobnost za rad ili neposredna opasnost od nastanka invalidnosti, otkaza radniku osobi s invaliditetom, otkaza radniku starijem od šezdeset godina, otkaza predstavniku radnika u organu poslodavca, uvrštavanja osoba iz čl. 71. st. 1. ZR u program zbrinjavanja viška radnika, prikupljanja, obrađivanja, korištenja i dostavljanja trećim osobama podataka o radniku i imenovanja osobe koja je ovlaštena nadzirati da li se osobni podaci radnika prikupljaju, obrađuju, koriste i dostavljaju trećim osobama sukladno odredbama ZR. Iznimka od primjene ovog članka su situacije kada se radi o radniku koji je sindikalni povjerenik i kada se na njega primjenjuju odredbe čl. 249. ZR o zaštiti sindikalnog povjerenika. Sporazumom između poslodavca i radničkog vijeća može se primjena odredbe o suodlučivanju proširiti i na druga područja.

Radničko vijeće obvezno je obavješćivati radnike i sindikat o svom radu te primati njihove poticaje i prijedloge (čl. 151. ZR). U svrhu zaštite i promicanja prava i interesa radnika radničko vijeće surađuje sa svim sindikatima koji imaju svoje članove zaposlene kod određenog poslodavca. Članstvo u radničkom vijeću nije prepreka za članstvo u sindikatu, već radnik koji je član radničkog vijeća može nesmetano nastaviti rad u sindikatu (čl. 152. ZR).

Kada kod poslodavca nije utemeljeno radničko vijeće sindikalni povjerenik preuzima sva prava i obveze propisane ZR osim prava na imenovanje

predstavnik radnika u organ poslodavca predviđeno odredbom čl. 163. ZR. Člankom 163. ZR određeno je pravilo o predstavniku radnika u organu društva. U trgovačkom društvu ili zadrugi u kojima se sukladno posebnom propisu utemeljuje organ koji nadzire vođenje poslova (nadzorni odbor, upravni odbor odnosno drugo odgovarajuće tijelo) te u javnoj ustanovi, jedan član organa društva ili zadruge koji nadzire vođenje poslova odnosno jedan član organa javne ustanove (upravno vijeće odnosno drugo odgovarajuće tijelo) mora biti predstavnik radnika. Predstavnik radnika u organ iz stavka 1. ovoga članka imenuje i opoziva radničko vijeće. Ako kod poslodavca nije utemeljeno radničko vijeće, predstavnik radnika u organ iz stavka 1. ovoga članka, između radnika zaposlenih kod poslodavca, biraju i opozivaju radnici na slobodnim i neposrednim izborima, tajnim glasanjem, na način propisan ZR za izbor radničkog vijeća koje ima jednog člana. Član organa iz st. 1. ovoga članka imenovan na način propisan stavkom 2., odnosno izabran na način propisan st. 3. ovoga članka, ima isti pravni položaj kao i drugi imenovani članovi organa iz st. 1. ovoga članka.

U trgovačkim društvima/zadrugama u kojima se sukladno posebnom propisu utemeljuje organ koji nadzire vođenje poslova (nadzorni odbor, upravni odbor ili drugo odgovarajuće tijelo, u odnosu na trgovačka društva taj posebni propis bio bi Zakon o trgovačkim društvima koji predviđa u kojim će se situacijama u društvima ustrojavati nadzorni odnosno upravni odbor) te u javnoj ustanovi, jedan član organa društva/zadruge koji nadzire vođenje poslova odnosno jedan član organa javne ustanove mora biti predstavnik radnika. Predstavnik radnika u ove organe imenuje i opoziva radničko vijeće. Ako kod poslodavca nije utemeljeno radničko vijeće, predstavnik radnika u organ društva između radnika zaposlenih kod poslodavca biraju i opozivaju radnici na slobodnim i neposrednim izborima tajnim glasanjem (čl. 163. ZR). Ovdje valja napomenuti da temeljno pravilo o preuzimanju svih prava i obveza radničkog vijeća od strane sindikalnog povjerenika u slučaju kada kod poslodavca nije utemeljeno radničko vijeće ne vrijedi u slučaju izbora predstavnika radnika u organima društva, s obzirom da u slučaju kada je sindikalni povjerenik preuzeo ulogu radničkog vijeća kod poslodavca on neće imenovati i opozivati predstavnika radnika u organu društva, nego će se ta osoba morati izabrati na posebnim izborima (čl. 163. st. 2. ZR vezano za čl. 152. st. 3. ZR).

Radnici imaju pravo po svom slobodnom izboru utemeljiti sindikat te se u njega učlaniti prema uvjetima propisanim od strane sindikata. Članstvo u sindikatu u cijelosti je dobrovoljno te radnik slobodno odlučuje o učlanjenju i istupanju iz sindikata. Zbog članstva u sindikatu nitko ne može biti stavljen

u nepovoljniji položaj te bi suprotno predstavljalo diskriminaciju (čl. 226. i 227. ZR).

Sindikati samostalno odlučuju o načinu njihovog zastupanja kod poslodavca. Sindikati koji imaju članove zaposlene kod određenog poslodavca mogu imenovati ili izabrati jednog ili više sindikalnih predstavnika odnosno sindikalnih povjerenika koji će ih zastupati kod toga poslodavca. Njihovo je pravo kod poslodavca štititi i promicati prava i interese članova sindikata. Sindikalni povjerenik je radnik koji je u radnom odnosu kod poslodavca. Sindikat mora obavijestiti poslodavca o imenovanju sindikalnog predstavnika, odnosno sindikalnog povjerenika (čl. 248. ZR).

3. Sudjelovanje radnika u supranacionalnim oblicima trgovačkih društava

Radi ujednačavanja pravila iz prava trgovačkih društava te pojednostavljena poslovanja društava na čitavom europskom teritoriju bez potrebe za prekograničnim prijenosom sjedišta društava u zakonodavstvo Europske unije uvedena je mogućnost osnivanja tzv. supranacionalnih oblika društava. Radi se o europskom društvu, europskoj zadrugi i europskom gospodarsko-interesnom udruženju te je već više godina u pripremi tekst uredbe o privatnom društvu. Ova društva mogu koristiti pogodnosti prijenosa registriranog sjedišta temeljem odredbi Uredbe Vijeća br. 2157/2001 o statutu europskoga društva⁵ (dalje: Uredba SE), Uredbe Vijeća br. 1435/2003 o Statutu europske zadruge⁶ (dalje: Uredba SCE) i Uredbe Vijeća br. 2137/85 o europskom gospodarsko-interesnom udruženju (dalje: Uredba EGIU). Osim temeljem ovih uredbi pogodnost prekograničnog prijenosa registriranog sjedišta omogućena je i odredbama Direktive 2005/56/EC o prekograničnim pripajanjima i spajanjima društava kapitala⁷ (dalje: Direktiva 2005/56/EC) te primjenom Direktive 2001/86/EC kojom se dopunjuje Statut europskog društva u pogledu sudjelovanja radnika⁸ (dalje: Direktiva 2001/86/EC) i Direktive 2002/14/EC kojom se

⁵ Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European Company (SE), OJ L294, 10.11.2001.

⁶ Council Regulation (EC) No 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE), OJ L 207, 18.08.2003.

⁷ Council Directive 2005/56/EC of the European Parliament and of the Council of 26 October 2005 on cross border mergers of limited liability companies, OJ L 310, 25.11.2005.

⁸ Directive 2001/86/EC of 8. October 2001 supplementing the Statute for a European company with regard to the involvement of employees, OJ L 294, 10.11.2001.

uspostavlja opći okvir za obavješćivanje i savjetovanje radnika⁹ (dalje: Direktiva 2002/14/EC). Svim ovim aktima osigurava se pravo na obavješćavanje i savjetovanje u specifičnim okolnostima koje su od utjecaja na radnike kao što je prijenos sjedišta, stečaj društva i slično.

Reguliranje prava radnika na sudjelovanje u odlučivanju u Europskoj uniji uključuje potrebu radnika da budu obaviješteni odnosno savjetovani u supranacionalnim društvima kako mogu sudjelovati u odlučivanju kad poslovanje društva uključuje prekograničnu aktivnost. Ova su se pitanja posebno počela postavljati kada je ustrojena mogućnost osnivanja tzv. supranacionalnih društava.

Sudjelovanje radnika koje se očituje kao pravo radnika na informiranje i savjetovanje s društvom definirano je i u čl. 27. Povelje o temeljnim pravima Europske unije¹⁰ koja predstavlja izvor primarnog zakonodavstva Europske unije te ima istu pravnu snagu kao i druge odredbe Ugovora iz Lisabona, a koje se odnose na građanska i politička prava.

Uredbama Vijeća reguliraju se oblici supranacionalnih društava. Analogno tumačenju Europskog suda u presudi u predmetu Daily Mail u kojoj se navodi kako su za razliku od fizičkih osoba trgovačka društva „oblici“ nacionalnog prava, možemo zaključiti da su supranacionalna društva „oblici“ europskog prava koji posluju na području čitave Europske unije unutar jurisdikcija svake od država članica Europske unije, ali temeljem pravnog režima ustrojenog na supranacionalnoj razini.¹¹

Prilikom postupka donošenja Uredbe SE upravo se sloboda poslovnog nastana trgovačkih društava isticala kao jedan od ciljeva reforme koju Uredba donosi, čime se željela osigurati pokretljivost društava na način da im se omogući da prenesu svoje registrirano sjedište iz jedne u drugu državu, da olakšaju spajanja i pripajanja te osnivanje podružnica i društava kćeri u različitim državama članicama, kao i da potaknu povezivanje na

⁹ Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002 establishing a general framework for informing and consulting employees in the European Community – Joint declaration of the European Parliament, the Council and the Commission on employee representation, OJ L 80, 23.03.2002.

¹⁰ Charter of fundamental rights of the European Union OJ C 364/01, 18.12.2000.: „Čl. 27.: Pravo radnika na informacije i savjetovanje unutar društava – Radnicima ili njihovim predstavnicima mora se jamčiti, na primjerenoj razini, pravovremeno pravo na informacije i savjetovanje u slučajevima i pod uvjetima predviđenim pravom Unije i nacionalnim pravom i praksom.“

¹¹ Izvješće Europske Komisije, DG za Unutarnje tržište i usluge: Report of the Reflection Group on the future of EU Company Law, Bruxelles, 5.4.2011.

zajedničkom tržištu (Horak, Dumančić i Pecotić Kaufman, 2011.). Uredbom SE predviđa se osnivanje europskog društva na jedan od načina predviđenih odredbama čl. 2. i 3. te čl. 17. do 20. Uredbe SE. Načini osnivanja taksativno su nabrojani te je svima zajedničko da se europsko društvo ne može osnovati ukoliko već ne postoji društvo koje djeluje na području neke od država članica Europske unije (nije moguće osnovati europsko društvo *ex nibilo*). Do promjene sjedišta postojećih društava može doći osnivanjem europskog društva (Bratton, McCahery i Vermeulen, 2009.), s obzirom da se ono osniva iz postojećih društava koja imaju sjedište u nekoj od država članica Europske unije. Osim osnivanjem, prijenos registriranog sjedišta postojećeg europskog društva omogućen je i primjenom odredbe čl. 8. Uredbe SE. Postupak prijenosa registriranog sjedišta iz matične države članice u državu članicu odredišta započinje sastavljanjem prijedloga prijenosa registriranog sjedišta čiji je obavezni sadržaj definiran u odredbi čl. 8. st. 2. Uredbe SE i koji se mora javno objaviti na način određen propisima države članice u kojoj se nalazi registrirano sjedište europskog društva (čl. 8. st. 2. vezano za čl. 13. Uredbe SE). Uprava europskog društva sastavlja izvješće u kojem objašnjava i opravdava pravne i gospodarske aspekte prijenosa sjedišta te posljedice koje će prijenos sjedišta imati za dioničare, vjerovnike i radnike društva. Nadležno administrativno tijelo države članice u kojoj se nalazi registrirano sjedište društva potvrđuje da su provedene sve aktivnosti i ispunjene sve formalnosti predviđene prije prijenosa sjedišta. Nakon upisa sjedišta europskog društva u sudski registar države članice odredišta na društvo primjenjuje se pravo države članice odredišta (čl. 8. st. 13. i 14. Uredbe SE). Na osnivanje europskog društva i prijenos sjedišta primjenjuju se i odredbe Direktive 2001/86/EC.

Mogućnost prijenosa sjedišta predviđa i Uredba SCE. Odredbom čl. 7. Uredbe SCE omogućuje prijenos sjedišta europske zadruge u drugu državu članicu. Prijedlog za prijenos sjedišta sastavlja organ upravljanja europskom zadrugom te ga objavljuje na način kako je određeno propisima države članice u kojoj europska zadruga ima sjedište (čl. 7. st. 2. Uredbe SCE vezano za čl. 12. Uredbe SCE). Nakon provedenog postupka u europskoj zadrugi i dobivanja suglasnosti za prijenos sjedišta nadležnog tijela države članice provodi se upis novog sjedišta u registru države članice odredišta (Horak i sur., 2010.). Ista mogućnost za prijenos registriranog sjedišta predviđena je i Uredbom EGIU gdje se u čl. 13. i 14. određuje postupak za prijenos registriranog sjedišta iz matične države članice u državu članicu odredišta, pri čemu se razlikuje situacija kada se na europsko gospodarsko udruženje nakon prijenosa i dalje primjenjuje pravo matične države članice od situacije kada se primjenjuje pravo države članice odredišta (Horak i sur., 2010.).

Međutim, mogućnost primjene odredbi ovih uredbi i direktive na prekogranični prijenos sjedišta društva proizlazi iz tumačenja Europskog suda u presudi u predmetu *Cartesio* (Presuda C-210/06 *Cartesio* [2008] ECR I-9641, para. 115. i 116.), gdje se navodi kako se pravila o prijenosu sjedišta regulirana Uredbom SE, Uredbom o EEIG i Uredbom SCE mogu *mutatis mutandis* primjenjivati i na prekogranični prijenos stvarnog sjedišta društva osnovanog temeljem prava države članice, a posebice imajući na umu da su te uredbe usvojene temeljem čl. 308. UEZ (sada čl. 352. UFEU), te se njima u stvari određuju pravila temeljem kojih je moguće da nove pravne osobe promijene svoje registrirano sjedište te sukladno tome i svoje stvarno sjedište, koja se oba moraju nalaziti u istoj državi članici, u drugu državu članicu, a taj prijenos sadržava i promjenu nacionalnog prava koje se primjenjuje na to društvo.

Do presude u predmetu *Cartesio* primjena ovih uredbi odnosila se isključivo na supranacionalne oblike društva te nije bila dostupna svim vrstama nacionalnih društava bilo zbog visine temeljnog kapitala potrebnog za osnivanje primjerice europskog društva, bilo zbog nemogućnosti osnivanja ovakvog društva *ex nibilo* (Report of the Reflection Group on the future of the European Law, 2011.; Bratton, McCahery i Vermeulen, 2009.). Osim toga, kao nedostatke u primjeni ovih uredbi na prekogranični prijenos sjedišta ističe se povezanost ovih oblika društava s nacionalnim pravom čime se omogućava primjena različitih nacionalnih prava država članica gdje je društvo osnovano, što dovodi do primjene različitih teorija sjedišta (Bratton, McCahery i Vermeulen, 2009.). Temeljem Uredbe SE registrirano sjedište društva mora se nalaziti u državi članici gdje se nalazi stvarno sjedište društva čime se također smanjuje mogućnost za pokretljivost društva (Report of the Reflection Group on the future of the European Law, 2011.). Posebno pitanje prilikom prekograničnog prijenosa sjedišta supranacionalnih oblika društava čine različiti sustavi sudjelovanja radnika. Kako se nije mogla postići suglasnost o ovom pitanju prilikom donošenja Uredbe SE ono je regulirano Direktivom 2001/86/EC¹² koja se primjenjuje i na prekogranična spajanja i pripajanja društava kapitala regulirana Direktivom 2005/56/EC.

Sudjelovanje radnika u upravljanju društvima postavlja se od samih početaka integracijskog procesa (European trade union institute, 2012.) sa svrhom implementacije socijalnih prava. Sudjelovanje radnika pridonosi jačanju demokracije u radnim sredinama i predstavlja potporu društvima, državama

¹² Directive 2001/86/EC of 8. October 2001 supplementing the Statute for a European company with regard to the involvement of employees, OJ L 294, 10.11.2001.

i samoj Europskoj uniji u njihovim naporima da usklade ekonomsku konkurentnost i socijalni napredak. Potreba za sudjelovanjem radnika u upravljanju društvima od osobite je važnosti radi sve većeg broja društava koja posluju u više država članica te je zaštita prava radnika na supranacionalnom nivou postala jedan od prioriteta poslovanja.

Pitanje sudjelovanja radnika u upravljanju supranacionalnim društvima prvi put je bilo konkretizirano i rješavano na nivou Europske unije prilikom usvajanja Uredbe SE. Naime, nakon usuglašavanja prijedloga za regulaciju SE kao temeljno pitanje javilo se sudjelovanje radnika u SE. S obzirom na različita rješenja istog pitanja u nacionalnim pravima država članica rješavanje pitanja sudjelovanja radnika u SE zahtijevalo je dugotrajne pregovore. Nakon višegodišnjih rasprava (Horak i sur., 2007.) postignut je kompromis oko nacrtu direktive čiji je cilj osigurati da stvaranje europskog društva ne dovede do nestanka ili slabljenja uloge radnika u odnosu na njegovu ulogu u trgovačkim društvima koja sudjeluju u stvaranju SE (Veršić, 2002.). Direktivom se određuju minimalni standardi u području obavještanja i savjetovanja poštujući različite pravne tradicije država članica. Iako se državama članicama koje ne poznaju sustav obavještanja i savjetovanja na nacionalnome nivou omogućava donošenje manje strožih pravila, načelno se Direktiva 2001/86/EC smatra korakom prema ozakonjivanju prava radnika da budu obaviješteni i savjetovani u svim državama članicama bez obzira na njihovu pravnu tradiciju (Schwimbersky, 2005.).

Direktivom 2001/86/EC je predviđeno da se SE ne može upisati u sudski registar ako nije postignut sporazum o suodlučivanju radnika. Države članice poznaju tri modela sudjelovanja radnika u vođenju poslova trgovačkih društava: njemački, francuski i engleski model. Njemački model temelji se na sudjelovanju predstavnika radnika u organima trgovačkih društava, u nadzornom odboru u dualističkom sustavu i u upravnom odboru u monističkom sustavu. U Njemačkoj radnici imaju značajna prava u odnosu na zastupljenost u nadzornim odnosno upravnim odborima pojedinih društava. Postupak imenovanja i izbora predstavnika razlikuje se ovisno o veličini društva i djelatnosti (Schwimberskiy, 2005.). Francuski model predviđa poseban organ u obliku radničkoga vijeća koji ima pravo na obaviještenost i savjetovanje prije donošenja važnih odluka od strane upravnih organa trgovačkih društava, a u engleskom modelu sudjelovanje radnika uključuje pravo na obaviještenost i savjetovanje (Jurić, 2003.). Zbog ovakvog različitog zakonodavstva potrebno je točno definirati tko je predstavnik radnika u određenom pravnom sustavu odnosno odrediti tko su

predstavnicima sindikata te odnos između radničkog vijeća i sindikata u pojedinom društvu.

Direktiva predviđa postupak pregovora kojim se omogućuje odabir modela sudjelovanja radnika u organima društva. Pregovori započinju nakon što uprava (ili upravni odbor, ovisno o modelu strukture organa) izradi plan osnivanja SE (čl. 3. i 4. Direktive). Pregovori traju najduže šest mjeseci do godinu dana ako tako odluče pregovarači (čl. 5. Direktive). Postignutim sporazumom treba posebno urediti: područje primjene sporazuma, sastav i broj članova predstavničkog tijela, postupak savjetovanja i obavještanja te prava, način izbora i opoziv članova (čl. 4. Direktive). Države članice dužne su usvojiti standardna pravila o suodlučivanju sukladno Direktivi 2001/86/EC. Ako postoji više oblika suodlučivanja u trgovačkim društvima koja sudjeluju u uspostavi SE posebno pregovaračko tijelo odabrat će onaj model koji je najpovoljniji za radnike. U slučaju preoblikovanja dioničkog društva u SE zadržava se postojeći oblik suodlučivanja radnika (čl. 7. Direktive). Zapravo, kako navodi Schwimbersky (2005.), Uredbom SE dolazi do „europelizacije“ razine sudjelovanja radnika u društvu budući da su do tada radnici bili članovi nadzornih odbora jedino u njemačkim dioničkim društvima. Sa SE situacija se mijenja budući da se ovim oblikom poslovanja otvara mogućnost sudjelovanja radnika u upravljanju društvima i u drugim državama članicama (Schwimbersky, 2005.).

Svako SE mora ustrojiti postupak obavještanja i savjetovanja, međutim broj predstavnika radnika u organima upravljanja rezultat je pregovora koji se vode između uprave i posebnog pregovaračkog tijela koje predstavlja radnike svih društava obuhvaćenih osnivanjem SE i koje se mora ustrojiti nakon što je plan osnivanja SE objavljen od strane uprave (čl. 7., Prilog, Dio 3. Direktive). U pravilu će predstavnici radnika biti izabrani ili imenovani, ovisno o odredbama nacionalnog prava, proporcionalno broju zaposlenika u svakoj državi članici. Pojednostavljeno, svaka država članica u kojoj posluje društvo bit će predstavljena s jednim članom u posebnom pregovaračkom tijelu (Schwimbersky, 2005.).

4. Hrvatski pravni okvir za sudjelovanje radnika u društvima koja obavljaju djelatnost na nivou EU

4.1. Europsko radničko vijeće

Pravo radnika na obavješćivanje i savjetovanje putem Europskog radničkog vijeća ili putem jednog ili više postupaka uređenih sporazumom omogućeno je usvajanjem Direktive Vijeća 94/45/EC od 22. rujna 1994. godine o

uspostavljanju Europskih radničkih vijeća ili postupaka kod poduzetnika koji posluju na razini Zajednice i grupama poduzetnika koji posluju na razini Zajednice u svrhu obavještanja ili savjetovanja s radnicima,¹³ koja je zamijenjena Direktivom 2009/38/EC.¹⁴ Direktiva polazi o osnovnih načela Europske socijalne povelje o pravu radnika na podatke, savjetovanje i obavještanje, a ima za cilj da na razini Unije prikladnim postupcima unaprjeđuje prava radnika na obavještanje i savjetovanje o odlukama donesenima u organima poslodavaca, trgovačkih društava ili povezanih trgovačkih društava koja posluju na teritoriju više država članica. Direktiva uspostavlja minimalne zahtjeve koji se moraju primjenjivati u pravnim sustavima država članica.

Europsko radničko vijeće je tijelo zaduženo za obavještanje i savjetovanje radnika kod poslodavaca koji posluju na razini Europske unije i povezanih poslodavaca na način predviđen nacionalnim zakonodavstvima država članica o odlukama koje se odnose na radnike u državi članici koja nije država članica u kojoj su zaposleni.

Odredbe o europskom radničkom vijeću implementirane su u hrvatsko zakonodavstvo. Tako je u glavi XVII. poglavlje 4. ZR uređeno europsko radničko vijeće. Radnici zaposleni kod poslodavca odnosno kod povezanih poslodavaca koji obavljaju gospodarsku djelatnost na razini Europske unije imaju pravo sudjelovati u odlučivanju putem europskog radničkog vijeća ili putem jednog ili više postupaka obavješćivanja ili savjetovanja o pitanjima koja se odnose na poslovanje poslodavca odnosno povezanih poslodavaca, a koja bi mogla imati učinak na gospodarska i socijalna prava i interese radnika u najmanje dvije države članice Europske unije ili države koje su stranke Ugovora o europskom gospodarskom prostoru.¹⁵ Odredbom čl. 167. definira se poslodavac koji obavlja gospodarsku djelatnost na razini Europske unije kao društvo koje u državama članicama zapošljava najmanje tisuću radnika, a od toga najmanje sto pedeset radnika u svakoj od barem dvije države članice. Povezani poslodavci su poslodavci s vladajućim

¹³ Council Directive 94/45/EC of 22 September 1994 on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees, OJ L 254, 30.09.1994.

¹⁴ Directive 2009/38/EC of the European Parliament and of the Council of 6 May 2009 on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast) (Text with EEA relevance) OJ L 122, 16.05.2009.

¹⁵ Ugovor o osnivanju Europskog ekonomskog prostora, OJ L1, 03.01.1994., OJ L 130, 29.04.2004. Europski ekonomski prostor osim država članica Europske unije obuhvaća i države Lihtenštajn, Norvešku i Island.

utjecajem i svi poslodavci pod njegovim vladajućim utjecajem pri čemu se radi o najmanje dva povezana društva sa sjedištem u različitim državama članicama u kojima zapošljavaju najmanje sto pedeset radnika i koji u državama članicama zapošljavaju najmanje tisuću radnika (čl. 167. ZR). Odredbe koje se odnose na europsko radničko vijeće primjenjuju se na radnike koji su zaposleni kod poslodavca koji obavlja gospodarsku djelatnost na razini Europske unije i koji ima sjedište u Republici Hrvatskoj te kod povezanih poslodavaca koji obavljaju gospodarsku djelatnost na razini Europske unije, ako poslodavac s vladajućim utjecajem ima sjedište u Republici Hrvatskoj (čl. 165. ZR).

Sudjelovanje radnika u odlučivanju u slučaju kada se radi o poslodavcima koji obavljaju gospodarsku djelatnost na razini Europske unije obuhvaća obavješćivanje i savjetovanje (čl. 166. ZR), pri čemu savjetovanje obuhvaća razmjenu stajališta i uspostavu dijaloga predstavnika radnika i središnje uprave ili druge odgovarajuće razine uprave, u takvo vrijeme i s takvim sadržajem koje omogućava predstavnicima radnika izražavanje mišljenja na temelju dostavljenih informacija. Savjetovanje podrazumijeva i obvezu uprave da ozbiljno razmotri mišljenje predstavnika radnika te odgovori u kojoj se mjeri slaže ili ne slaže s iznijetim mišljenjem predstavnika radnika o određenom pitanju (čl. 2., st. 1.h Direktive 2009/38/EC). Radnici sudjeluju u odlučivanju putem europskoga radničkoga vijeća osnovanog sporazumom ili putem jednog ili više postupaka obavješćivanja i savjetovanja uređenog sporazumom odnosno putem europskog radničkog vijeća. Europsko radničko vijeće sastoji se od predstavnika radnika poslodavca, podružnice ili povezanog poslodavca koji posluju na razini Europske unije. Ono ima onoliko članova koliki je broj država članica u kojima poslodavac, podružnica ili povezani poslodavac obavlja gospodarsku djelatnost i zapošljava radnike, ali ne manje od tri i ne više od trideset članova (čl. 183. ZR). Pravo radnika na obavješćivanje obuhvaćalo bi obvezu poslodavca da dostavljaju europskom radničkom vijeću odgovarajuće informacije kako bi se mogli upoznati s temom i istražiti je. Informacije se moraju dati u odgovarajuće vrijeme, na odgovarajući način i s odgovarajućim sadržajem kako bi se predstavnicima radnika omogućila provedba detaljne procjene mogućeg učinka dostavljenih informacija (čl. 2. st. 1.f Direktive 2009/38/EC).

Postupci savjetovanja i obavješćivanja su odvojeni postupci pri čemu obavješćivanje prethodi savjetovanju s obzirom da savjetovanje podrazumijeva postojanje dostavljenih informacija predstavnicima radnika. Zapravo savjetovanje i obavješćivanje uključuju iste postupke bez razlike radi li se o nacionalnim ili supranacionalnim društvima.

4.2. Predstavnik radnika u organu europskog društva i europske zadruge

Odredbom čl. 191. ZR propisano je da radnici zaposleni u europskom društvu odnosno kod poslodavca sudionika, ovisnog poslodavca ili zainteresiranog poslodavca europskoga društva, koji će imati ili ima sjedište u državi članici Europske unije odnosno državi koja je stranka Ugovora o europskom gospodarskom prostoru, imaju pravo sudjelovati u odlučivanju o poslovima europskog društva, pri čemu se ZR primjenjuje na europsko društvo koje ima sjedište u Republici Hrvatskoj (čl. 193. ZR).

Sudjelovanje u odlučivanju u europskom društvu obuhvaća postupak obavješćivanja, savjetovanja te suodlučivanja radnika, kao i druge uređene postupke putem kojih radnici mogu utjecati na odlučivanje. Postupak obavješćivanja obuhvaća obavješćivanje vijeća radnika ili drugih predstavnika radnika o pitanjima koja se odnose na europsko društvo i na poslodavce (poslodavce sudionike, ovisne poslodavce ili zainteresirane poslodavce) koji imaju sjedište u drugoj državi članici ili o odlukama za čije donošenje nije nadležna uprava u samo jednoj državi članici, a u vrijeme i na način koji omogućava predstavnicima radnika da izvrše procjenu mogućeg utjecaja i da se pripreme za moguće savjetovanje. Postupak savjetovanja obuhvaća razmjenu stajališta i uspostavu dijaloga vijeća radnika ili drugih predstavnika radnika i odgovarajuće razine uprave, a u vrijeme i na način koji omogućava predstavnicima radnika da izraze svoje mišljenje o predloženim mjerama, u cilju usuglašavanja stajališta pri donošenju odluka u europskome društvu (čl. 194. st. 1., 2. i 3. ZR).

Suodlučivanje radnika u europskom društvu obuhvaća pravo na imenovanje ili izbor predstavnika radnika u organ koji nadzire vođenje poslova europskog društva (nadzorni odbor, upravni odbor odnosno drugo odgovarajuće tijelo) odnosno pravo na predlaganje ili protivljenje imenovanju pojedinih ili svih predstavnika u organ koji nadzire vođenje poslova europskog društva (čl. 194. st. 4. ZR).

Prilikom osnivanja europskog društva potrebno je provesti postupak pregovora između poslodavca i predstavnika radnika putem pregovaračkog odbora. Pregovarački odbor je odbor utemeljen radi uređenja postupka sudjelovanja predstavnika radnika u odlučivanju u europskom društvu (čl. 195. i 196. ZR). Kao jedan od rezultata pregovora bit će sastavljanje pisanog sporazuma o sudjelovanju radnika u odlučivanju u europskom društvu. Odredbom čl. 204. ZR predviđen je obvezni sadržaj sporazuma pri čemu postoji mogućnost osnivanja predstavničkog tijela radnika europskog društva ili uspostava jednog ili više postupaka obavješćivanja i savjetovanja.

Ukoliko se odredi uspostava jednog ili više postupaka obavješćivanja i savjetovanja sporazumom se mora utvrditi njihov sadržaj i način provođenja. Sporazumom stranke pregovora mogu urediti postupke suodlučivanja radnika, uključujući i broj predstavnika radnika u organima koji nadziru vođenje poslova europskog društva te pravo izbora ili imenovanja članova odnosno pravo na predlaganje ili protivljenje imenovanju pojedinih ili svih članova organa koji nadzire vođenje poslova europskog društva (čl. 204. st. 4. ZR).

Ukoliko se stranke pregovora tako dogovore ili ako u zakonskom roku nije postignut sporazum o postupcima sudjelovanja radnika u odlučivanju u europskom društvu, a poslodavci sudionici se odluče za primjenu odredaba ovoga Zakona o vijeću radnika europskoga društva i nastave s postupkom osnivanja europskoga društva te pregovarački odbor nije donio odluku o prekidu pregovora u europskome društvu sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, utemeljuje se vijeće radnika europskoga društva (čl. 205. ZR).

Odredbe o sudjelovanju radnika u odlučivanju u europskome društvu na propisani način primjenjuju se i u europskoj zadruzi (čl. 219. ZR).

4.3. Sudjelovanje radnika u odlučivanju kod prekograničnog pripajanja ili spajanja

Radnici zaposleni u društvu nastalom prekograničnim pripajanjem ili spajanjem odnosno kod poslodavca sudionika, ovisnog poslodavca ili zainteresiranog poslodavca tog društva, koje će imati ili ima sjedište u državi članici Europske unije, imaju pravo sudjelovati u odlučivanju o poslovima društva nastalog prekograničnim pripajanjem ili spajanjem. Na sudjelovanje radnika kod prekograničnog spajanja i pripajanja primjenjuju se odredbe ZR glave XVII., poglavlja 7. Odredbe ZR primjenjivat će se na društva koja su nastala prekograničnim pripajanjem i spajanjem koja imaju ili će imati sjedište u Republici Hrvatskoj te bez obzira na sjedište društva nastalog prekograničnim spajanjem ili pripajanjem, kao i na radnike društva koji su u Republici Hrvatskoj zaposleni kod poslodavca sudionika, ovisnog poslodavca ili zainteresiranog poslodavca koji ima ili će imati sjedište u drugoj državi članici (čl. 224. ZR).

5. Zaključak

Sudjelovanje radnika u organima društva u hrvatskom pravu društava te radnom pravu od uvijek je bilo regulirano na način da je ovaj institut

omogućen odredbama Zakona o trgovačkim društvima, a posebice Zakonom o radu. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju ova pitanja se aktualiziraju posebice imajući na umu moguće osnivanje društava na supranacionalnom nivou s obzirom da su društva osnivači društva iz najmanje dvije različite države članice Europske unije.

U hrvatskom pravu provedena je harmonizacija s pravnom stečevinom Europske unije te su u Zakon o radu implementirane odredbe sadržane u uredbama i direktivama kojima se regulira sudjelovanje radnika u organima društva te slijedom toga suodlučivanje i obavještanje kroz radnička vijeća odnosno predstavnike radnika. Zakonom o radu tako se regulira sudjelovanje radnika u odlučivanju kroz institute radničkog vijeća, skupove radnika, predstavnika radnika u organu poslodavca, Europsko radničko vijeće, predstavnika radnika u organu europskog društva, sudjelovanje radnika u europskoj zadruzi te sudjelovanje radnika u odlučivanju kod prekograničnog spajanja i pripajanja.

Sudjelovanje radnika u Europskom radničkom vijeću, europskom društvu, europskoj zadruzi i prilikom prekograničnog spajanja i pripajanja odnosi se na situacije koje su regulirane europskim pravom kada su radnici zaposleni kod poslodavca koji obavlja djelatnost na razini Europske unije odnosno kada se radi o radnicima zaposlenima u supranacionalnim oblicima društva te u situacijama kada dolazi do prekograničnog spajanja ili pripajanja društva. Odnos sindikata i radnika definiran je odredbama Zakona o radu. Tako se u odnosu na radničko vijeće ističe kako je ono u svrhu zaštite i promicanja prava i interesa radnika dužno u punom povjerenju surađivati sa svim sindikatima koji imaju svoje članove zaposlene kod određenog poslodavca. Kada se govori o supranacionalnim oblicima društava odredbama Zakona o radu ne definira se poseban status sindikata. Međutim, analogijom se može zaključiti da se odredbe Zakona o radu koje se odnose na sindikate bez razlike primjenjuju kako na nacionalna tako i na supranacionalna društva. Upravo bi sindikati i njihovi predstavnici u trgovačkim društvima u situacijama kada se govori o prekograničnim promjenama vezanima za trgovačka društva trebali imati ključnu ulogu imajući na umu povezanost sindikalnih predstavnika sa sindikatima koji djeluju preko granica Republike Hrvatske i s obzirom na sindikalno udruživanje koje se temelji na srodnosti djelatnosti u okviru kojih radnici djeluju bez obzira na nacionalnu pripadnost društava.

Međutim, praksa s obzirom na kako gospodarske tako i socijalne okolnosti u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji tek će pokazati implementaciju i djelotvornost uvedenih rješenja.

Literatura

Knjige i članci

1. Babić, D. (2006.), Sloboda kretanja trgovačkih društava u Europskoj uniji, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 56 (Posebni broj): 225-251.
2. Babić, D., Petrović, S. (2002.), Priznanje stranih trgovačkih društava u Europskoj uniji nakon presude Suda Europskih zajednica u predmetu Centros, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 52(2): 349-384.
3. Barnard, C. (2007.), *The Substantive Law of the EU: The four freedoms*, Oxford University Press, Oxford
4. Bodiroga-Vukobrat, N., Horak, H., Martinović, A. (2011.), *Temeljne gospodarske slobode u Europskoj uniji*, Inženjerski biro, Zagreb
5. Bratton, W. W., McCahery, J. A., Vermeulen, E. P. M. (2009.), How Does Corporate Mobility Affect Lawmaking? A Comparative Analysis, *The American Journal of Comparative Law*, 57(2): 347-386.
6. Cabral, P., Cunha, P. (2000.), "Presumed innocent": Companies and the exercise of the right of establishment under Community law, *European Law Review*, 25(2): 157-164.
7. Chalmers, D., Hadjiemmanuil, C., Monti, G., Tomkins, A. (2006.), *European Union Law: Text and materials*, Cambridge University Press, Cambridge
8. Craig, P., De Burca, G. (2008.), *EU Law, text, cases and materials*, 4th ed., Oxford University Press, Oxford
9. Horak, H., Dumančić, K., Pecotić Kaufman, J. (2011.), *Uvod u europsko pravo društava*, Školska knjiga, Zagreb
10. Horak, H., Dumančić, K. (2007.), Europsko društvo Societas Europea kao novost u hrvatskom pravu, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1): 127-152.
11. Jurić, D. (2003.), Europsko dioničko društvo, *Zbornik Pravnog fakulteta u Rijeci*, 24(3): 445-468.
12. Rodin, S., Čapeta, T. (2011.), *Osnove prava Europske unije*, Narodne novine, Zagreb
13. Schwimbersky, S. (2005.), Worker participation in Europe – Current developments and its impacts on employees outside the EU, dostupno na: <http://airaanz.econ.usyd.edu.au/papers/schwimbersky.pdf>
14. Veršić, M. (2002.), Europsko dioničko društvo – Societas Europea, *RRIF*, 12(6): 126-133.

Propisi

1. Council Directive 2005/56/EC of the European Parliament and of the Council of 26 October 2005 on cross border mergers of limited liability companies, OJ L 310, 25.11.2005.
2. Council Directive 94/45/EC of 22 September 1994 on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community – scale undertakings and Community – scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees, OJ L 254, 30.09.1994.
3. Council Regulation (EC) No 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE), OJ L 207, 18.08.2003.
4. Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European Company (SE), OJ L294, 10.11.2001.
5. Directive 2001/86/EC of 8. October 2001 supplementing the Statute for a European company with regard to the involvement of employees, OJ L 294, 10.11.2001.
6. Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002 establishing a general framework for informing and consulting employees in the European Community – Joint declaration of the European Parliament, the Council and the Commission on employee representation, OJ L 80, 23.03.2002.
7. Directive 2009/38/EC of the European Parliament and of the Council of 6 May 2009 on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community – scale undertakings and Community – scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast) (Text with EEA relevance) OJ L 122, 16.05.2009.

8. Report of the Reflection Group on the future of the European Law, European Commission, Internal Market and services, Brussels, 05.04.2011.
9. Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, OJ C 306, 17.12.2007., za konsolidiranu verziju vidi Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union, OJ C 115, 09.05. 2008.
10. Ugovor o osnivanju Europskog ekonomskog prostora, OJ L1, 03.01.1994., OJ L 130, 29.04.2004.
11. Zakon o radu, N.N. 149, 61/11, 82/12
12. Zakon o trgovačkim društvima, N.N.111/93, 34/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11 (pročišćeni tekst), 111/12
13. Zakon o uvođenju Europskog društva – Societas Europea (SE) i Europskoga gospodarskoga interesnog udruženja (EGIU), N.N. 107/07

Presude Europskog suda

1. Predmet C-167/01 Inspire Art [2003] ECR I-10155
2. Predmet C-196/04 Cadbury Schweppes [2006] ECR I-07995
3. Predmet C-208/00 Überseering [2002] ECR I-9919
4. Predmet C-210/06 Cartesio [2008] ECR I-9641
5. Predmet C-212/97 Centros [1999] ECR I-1459
6. Predmet C-411/03 SEVIC Systems [2005] ECR I-10805
7. Predmet C-81/87 Daily Mail i General Trust [1988] ECR 5483

Ostali izvori

1. European trade union institute (2012.), <http://www.etui.org/Topics/Worker-Participation> (pristupljeno: 14.11.2012.)



Uloga individualnoga i kolektivnoga pregovaranja pri utvrđivanju dizajna posla zaposlenika

dr. sc. Tomislav Hernaus
docent, EFZG

dr. sc. Ivana Marić
viša asistentica, EFZG

Sažetak

Dugi niz godina kolektivno pregovaranje bilo je dominantan način uređivanja radnih odnosa. Ipak, početkom 21. stoljeća suvremeno poslovno okruženje i tržišni uvjeti poslovanja te slabljenje utjecaja sindikata potaknuli su širu primjenu individualnoga pregovaranja. To znači da se o različitim aspektima dizajna posla, kamena temeljica svake organizacije, sve češće pregovara na različitim razinama. U radu su detaljno objašnjeni odnos i uloga individualnoga i kolektivnoga pregovaranja u procesu utvrđivanja dizajna posla zaposlenika. Prikazane su njihove glavne odrednice, prednosti i nedostaci, područja pregovaranja, a naglašena je i njihova komplementarna priroda. Dodatno, predstavljen je idiosinkratski pristup dizajniranju posla, koji može potaknuti pregovaranje o različitim aspektima dizajna posla na individualnoj razini i na taj način ne samo povećati zadovoljstvo zaposlenika, nego i unaprijediti poslovnu praksu.

Ključne riječi

dizajn posla, kolektivno pregovaranje, individualno pregovaranje, idiosinkratski pristup dizajniranju posla

1. Uvod

Organizacija rada ima veliko značenje u suvremenome društvu. Udruživanje napora različitih pojedinaca – menadžera i zaposlenika, kako bi se ostvarili zajednički organizacijski ciljevi, postalo je neizostavan oblik i temelj poslovanja. Kroz raščlanjivanje i grupiranje zadataka, radnih mjesta i uloga,

omogućuje se realizacija najsloženijih poslova poput izgradnje mostova, proizvodnje automobila ili provedbe svemirskih istraživanja.

Međutim, danas više nije dovoljno samo biti sposoban proizvesti neki proizvod ili uslugu, već je to potrebno napraviti brže, bolje i jeftinije od konkurencije. I dok izvori konkurentske prednosti sve više postaju kratkoročne prirode (Lawler III i Worley, 2006.), naglasak se sve češće stavlja na unutarnju organizaciju poslovanja i organizacijske sposobnosti, koji se još uvijek mogu shvatiti kao održivi izvori konkurentske prednosti.

Organizacije postaju svjesne da neće dugoročno moći ostvariti poslovni uspjeh ako nemaju kvalitetne ljude, ali i ukoliko na odgovarajući način ne dizajniraju radna mjesta te ne asigniraju pravilno radne uloge koje obavljaju njihovi zaposlenici. S druge strane, zaposlenici shvaćaju da posao koji rade predstavlja središnji dio njihovog života (Sikavica i Hernaus, 2011.) i žele da njihov rad, uloženi napor i stečeno znanje budu prepoznati i odgovarajuće vrednovani. Iako organizacije kao poslodavci i zaposlenici kao posloprimci ne mogu jedni bez drugih, njihovi ciljevi često se razlikuju.

Međusobne razlike u željama i ideologijama poslodavci i posloprimci nastoje pomiriti kroz proces pregovaranja. Zbog asimetrije moći na tržištu rada i u organizacijama, kolektivno pregovaranje se tradicionalno smatralo poželjnom metodom pregovaranja zaposlenika (Pološki Vokić i Hernaus, 2012.). Okrupnjavanjem pojedinačnih interesa zaposlenika, sindikati su preuzeli ulogu njihovih predstavnika i bili su u mogućnosti bolje štiti njihove interese.

Dugi niz godina kolektivno pregovaranje bilo je dominantan način uređivanja radnih odnosa. Sindikati su uspijevali svojim članovima osigurati niz koristi (npr. veće plaće i beneficije, veću sigurnost posla, više obrazovnih prilika, bolje radne uvjete i dr.) u odnosu na nesindikalizirane zaposlenike, stavljajući ove drugo navedene, zajedno s poslodavcima, u neravnopravan položaj. Međutim, postupnim smanjenjem sindikalne gustoće i utjecaja sindikata, slabljenjem zakonske regulative i zaštite radnika, razvojem prakse upravljanja ljudskim potencijalima, kao i uslijed sve prisutnije raznolikosti radne snage, početkom 21. stoljeća sve snažnije se počela naglašavati potreba za primjenom individualnog pregovaranja. Danas zaposlenici sve češće samostalno pregovaraju s poslodavcima o svojim pravima, smanjujući time proceduralnu ulogu sindikata u utvrđivanju radnih odnosa (Brown i sur., 2000.).

S obzirom da suvremeno poslovno okruženje i tržišni uvjeti poslovanja zahtijevaju svakodnevne (adaptivne) promjene i veću fleksibilnost tržišta rada, potrebno je preispitati dosadašnje postavke vezane uz pregovaranje o radnim odnosima. Posebice se zanimljivim čini istražiti prirodu pregovaranja o različitim aspektima dizajna posla, kao kamena temeljca svake uspješne organizacije. Stoga je cilj ovog rada odrediti odnos i ulogu individualnoga i kolektivnoga pregovaranja u procesu utvrđivanja dizajna posla zaposlenika. Potrebno je ispitati jesu li različiti oblici pregovaranja komplementarni, konkurentni ili samodostatni, tj. prepoznati koji se aspekti dizajna posla zaposlenika utvrđuju na pojedinim razinama pregovaranja o radnim odnosima.

Rad je strukturiran u pet dijelova. Nakon uvoda predstavljen je koncept dizajna posla i objašnjeni su pristupi dizajniranju posla, s naglaskom na idiosinkratski pristup. U trećem dijelu prikazane su razine i područja pregovaranja o radnim odnosima, dok je u četvrtom dijelu rada analizirana praksa pregovaranja o različitim aspektima dizajna posla zaposlenika. Rad završava zaključkom u kojem su navedene ključne spoznaje i ponuđene mogućnosti daljnjeg istraživanja ove problematike.

2. Dizajn posla

Društvo znanja u kojem živimo određuju sve veća složenost i neizvjesnost. Konkurentski tržišni uvjeti zahtijevaju brzu prilagodbu i neprestano učenje, što mogu ostvariti samo one organizacije koje stavljaju naglasak i neprestano unapređuju dizajn posla svojih zaposlenika. Iako je način organiziranja posla i poslovnih aktivnosti oduvijek bio važan, njegov značaj se posljednjih godina eksponencijalno povećao, što je dovelo do pojave odnosno šire primjene raznih fleksibilnih oblika obavljanja posla (primjerice povremenog rada, rada na daljinu, fleksibilnog radnog vremena, rada dijelom radnog vremena i sl.).

Dizajn posla može se definirati kao sustav rasporeda i procedura za organiziranje obavljanja posla (Sinha i Van de Ven, 2005.). Iako se tradicionalno na dizajn posla gledalo kao na oblik nematerijalne strategije nagrađivanja, riječ je o procesu kojim se utvrđuju sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu, a kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Dakle, njime se određuje koliko se i kojih zadataka obavlja na nekom radnom mjestu, koje su vještine za to potrebne, koje uloge, ovlasti i odgovornosti imaju izvršitelji i kako se taj posao povezuje s drugim

poslovima odnosno kakvi se odnosi uspostavljaju unutar poslovnog sustava (Sikavica i Hernaus, 2011.). Dodatno, kroz promatranje dizajna posla nastoji se utvrditi uloga zaposlenika unutar šireg organizacijskoga i društvenoga konteksta, kao i uvjeti pod kojima će se određeni posao obavljati.

Dizajn posla predstavlja operativnu odnosno završnu fazu organizacijskog dizajna. Od iznimne je važnosti jer određuje i objašnjava položaj zaposlenika unutar organizacije. Iako je riječ o nešto užem pojmu od pojma radni odnosi, moguće je prepoznati različite dimenzije dizajniranja posla koje su ujedno, ili bi trebale biti, sastavni dio radnoga odnosa svakog zaposlenika. Među ključne dimenzije dizajniranja posla, prema Sikavici i Hernausu (2011.), potrebno je uključiti sljedeće:

- *vertikalna* (npr. autonomija posla, povratna veza s poslom, značajnost posla i sl.),
- *horizontalna* (npr. raznolikost zadataka, cjelovitost zadataka, priroda zadataka i sl.),
- *prostorna* (npr. fizička zahtjevnost posla, zaštita na radu i sigurnost, način rukovanja i korištenja alata i opreme, uvjeti rada i sl.),
- *vremenska* (npr. vremenski pritisak, poslovni ciklusi, ritam posla, potrebno i raspoloživo vrijeme za izvršenje posla i sl.),
- *kognitivna* (npr. složenost posla, raznolikost vještina, specijalizacija posla, iskorištenost vještina zaposlenika, rješavanje problema, procesuiranje informacija i sl.),
- *socijalna* (npr. međuzavisnost posla, interakcija izvan organizacije, povratna veza s drugima, društvena podrška i sl.),
- *individualna* (npr. potreba za osobnim razvojem, potreba za samostalnošću, znanja i vještine pojedinca, potreba za ostvarenjem, godine starosti, demografska obilježja pojedinca, stupanj socijalizacije i autoritarizma, vrijednosti i stavovi i sl.),
- *grupna* (npr. struktura grupe, veličina grupe, norme, grupne uloge i sl.),
- *kontekstualna* (npr. organizacijska obilježja, demografska obilježja, priroda industrije, nesigurnost okruženja i sl.).

Utvrđivanjem i oblikovanjem prethodno navedenih dimenzija moguće je odrediti dubinu i obuhvat posla, promjenjivost posla i uvjete rada te kompetencije i odnose na poslu. Svaku dimenziju moguće je objasniti kroz nekolicinu obilježja posla, kojima se precizno određuje priroda obavljanja poslovnih aktivnosti na promatranom radnom mjestu.

Oblikovanju pojedinih dimenzija i obilježja posla moguće je pristupiti na različite načine. Iako su menadžeri tradicionalno bili ti koji su razmišljali o radnim zadacima i ulogama svojih podređenih, posljednjih godina postalo je

jasno da zaposlenici mogu i trebaju imati aktivniju ulogu u oblikovanju svojih svakodnevnih radnih zaduženja i uvjeta rada. Ovisno o stupnju uključenosti menadžera, zaposlenika ili drugih stručnjaka moguće je razlikovati sljedeće pristupe dizajniranju posla:

- pristup odozgo prema dolje ili *klasično dizajniranje* posla od strane menadžera,
- pristup odozdo prema gore ili *dorađivanje posla* od strane zaposlenika,
- *specijalizirani (idiosinkratski) pristup* dizajniranju posla, kod kojeg zaposlenik u dogovoru sa svojim nadređenim nastoji oblikovati svoj posao,
- *pristup struke*, kod kojeg stručnjaci ili konzultanti dizajniraju posao,
- *sindikalni pristup*, gdje se posao i uvjeti rada određuju odredbama kolektivnih ugovora ili posredovanjem sindikalnih povjerenika,
- *regulatorni pristup*, koji se isključivo temelji na zakonu i zakonskim regulativama.

S jedne strane, klasičan, sindikalni i regulatorni pristup dizajniranju posla ograničavaju individualizam te umjesto optimalnih konfiguracija posla specifičnih za svakog pojedinog zaposlenika ističu konfiguracije posla poželjne za prosječnog zaposlenika. S druge strane, dorađivanje posla, pristup struke i idiosinkratski pristup omogućavaju veću ili manju prilagodbu prirode posla i uvjeta rada svakom pojedincu.

S aspekta pregovaranja o radnim odnosima, posebice je zanimljiv posljednje navedeni – idiosinkratski pristup dizajniranju posla (engl. i-deals). Riječ je o pristupu kod kojeg zaposlenik, u dogovoru sa svojim nadređenim, nastoji preoblikovati svoj posao i to na način koji će pridonijeti i organizaciji u cjelini. Zaposlenici su slobodni do određene mjere mijenjati svoja svakodnevna radna zaduženja bez potrebe za traženjem odobrenja. Ako je ono potrebno jer prelazi unaprijed dane ovlasti, tada zaposlenici trebaju razgovarati sa svojim nadređenim oko možebitnih nužnih i željenih promjena dizajna posla (Sikavica i Hernaus, 2011.).

Primjena idiosinkratskog pristupa dizajniranju posla sve je više zastupljena. U velikim hrvatskim organizacijama takav se pristup primjenjuje za oko 20% zaposlenika (Hernaus, Aleksić i Marić, 2012.). On omogućava bolje usklađivanje organizacijskih i individualnih ciljeva, omogućava inovacije i promjene poslovne prakse te stvara preduvjete za ostvarivanje *win-win* situacije. Idiosinkratskim pristupom smanjuju se tenzije između formalno-pravnog autoriteta i želje zaposlenika za samoostvarenjem i osobnim razvojem (Hornung i sur., 2010.). Istovremeno, organizacija dobiva zadovoljnijeg i fleksibilnijeg zaposlenika, što će doprinijeti i povećati

organizacijsku sposobnost provođenja promjena. Dodatno, primjenom idiosinkratskog pristupa organizaciji i zaposlenicima moguće je lakše improvizirati i prilagoditi se promjenjivom okruženju (Rousseau, 2005.).

Negativna strana takvoga individualnoga pristupa dizajniranju posla vidljiva je u mogućoj nepravdi, gdje će bolje proći snalažljiviji zaposlenici tj. oni koji posjeduju bolje pregovaračke i komunikacijske vještine. Potencijalno može doći i do razvoja konkurencije i zavisti među zaposlenicima, što će stvoriti lošu radnu atmosferu i neće doprinijeti njihovoj međusobnoj suradnji. S obzirom da idiosinkratski pristup ne može u potpunosti zamijeniti standardizirane i pozicijske načine utvrđivanja radnih odnosa (Rousseau, 2005.) treba ga shvatiti kao dodatnu, a ne kao isključivu mogućnost.

Neovisno o odabranom pristupu dizajniranju, očigledno je da učinkovit dizajn posla potencijalno donosi brojne koristi i čini razliku, kako unutar, tako i između organizacija. Osim što povećava zadovoljstvo zaposlenika te im pruža priliku za optimalno korištenje njihovih sposobnosti kao i mogućnost daljnjeg razvoja i učenja, on omogućava i bržu realizaciju organizacijskih ciljeva te smanjuje razinu organizacijske složenosti. Stoga se način utvrđivanja plaće, radnoga vremena, sadržaja posla, razvoja karijere i ostalih formalnih i neformalnih elemenata posla zaposlenika nameće kao vrlo važno pitanje za svaku organizaciju.

3. Pregovaranje o radnim odnosima

Raspored i način obavljanja posla, obuhvat i složenost radnih zadataka te uvjeti rada mogu biti utvrđeni od strane menadžera tj. dominantnoga izvora moći ili menadžeri, zaposlenici odnosno sindikati mogu ravnopravno pregovarati o različitim aspektima radnih odnosa. S obzirom da su prošla „dramatična“ vremena jednosmjerne komunikacije, kada se na zaposlenike gledalo tek kao na „produžene ruke strojeva“ koji nemaju pravo glasa, naglasak treba staviti na proces pregovaranja.

Pregovaranje, u širem smislu, ljudima služi za rješavanje nesuglasica i sukoba te općenito za postizanje željenoga cilja. U užem smislu, radi se o aktivnostima putem kojih se nastoji donijeti zajednička odluka u situaciji kada uključene strane imaju različite želje (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Upravo po pitanju radnih odnosa primjetno je da se poslodavci i posloprimci često razilaze u svojim očekivanjima i ciljevima. Stoga oni nastoje pregovarati i dogovoriti prihvatljive uvjete rada kako bi se nesmetano mogla obavljati gospodarska aktivnost.

Pregovori između poslodavaca i posloprimaca mogu se odvijati na različitim razinama:

- kolektivnoj (nacionalnoj, granskoj, strukovnoj te organizacijskoj odnosno kućnoj) ili
- individualnoj.

Ključna razlika između navedenih razina pregovaranja jest spoznaja pregovara li se u interesu jednog zaposlenika ili su u fokusu pregovora interesi većeg broja zaposlenika. Navedene razine pregovaranja razlikuju se prema subjektima pregovora, ali nerijetko i s obzirom na predmet ili sadržaj pregovaranja. To znači da se različiti aspekti radnog odnosa utvrđuju ili se mogu utvrđivati na različitim razinama.

Tradicionalno naglasak je bio na kolektivnom pregovaranju i to na nacionalnoj, granskoj ili strukovnoj razini. Kolektivnim pregovaranjem između poslodavaca i radnika uglavnom se utvrđuju radni uvjeti i uvjeti zapošljavanja, uređuju odnosi između radnika i poslodavaca te utvrđuju odnosi između poslodavaca ili njihovih organizacija i jedne ili više radničkih organizacija odnosno sindikata (Rebac, 2010.). Ovu razinu pregovaranja određuje sudjelovanje sindikata kao predstavnika zaposlenika gdje sindikati nastoje zaštititi i izboriti se za prava svojih članova. Ishod kolektivnih pregovora je kolektivni ugovor, koji predstavlja standardizirano, uniformno rješenje za sindikalizirane zaposlenike, a nerijetko izborena prava vrijede i za nesindikalizirane zaposlenike (tzv. učinak prelijevanja). Posljedica kolektivnog pregovaranja je da poslodavci često pretjerano plaćaju loše radnike tj. nedovoljno nagrađuju uspješne radnike (Rousseau, 2005.). Također, uslijed jednakog pristupa i istih mogućnosti za sve zaposlenike, oni najbolji ne dobivaju odgovarajuću pozornost i potrebne uvjete koji bi osigurali njihovo zadovoljstvo i još veću produktivnost.

Iako se sindikalizam zasniva na kolektivizmu i jednakosti, sličnu su pogrešku radili i stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima. Naime, cjelokupno područje upravljanja ljudskim potencijalima tj. personalna funkcija razvila se s idejom sustavnog, konzistentnog postupanja s radnom snagom kako bi se potaknulo poštenje, suradnja i efikasnost (Rousseau, 2005.). Međutim, kasnije je shvaćeno da ne treba sve zaposlenike jednako nagraditi i njima jednako upravljati, nego treba uvažavati i cijeniti različitosti. U tom smislu, Huselid, Becker i Beatty (2005.) predložili su podjelu na „A“, „B“ i „C“ zaposlenike, naglasivši postojanje više i manje sposobnih zaposlenika, kao i postojanje važnijih i manje važnih poslova unutar organizacije.

Sa sličnim pristupom slaže se i sve veći broj zaposlenika i menadžera, kojima je dosta uprosječavanja tj. agregiranja i skupnog zastupanja. Njihov pristup zagovara individualno pregovaranje i rastuću individualizaciju radnih odnosa (Pilbeam i Corbridge, 2010.). Štoviše, može se reći da nova paradigma odnosa između posloprimaca i poslodavaca upravo naglašava individualizam, potiče decentralizirano pregovaranje o uvjetima zaposlenja na razini pojedinca te promovira timski rad, samostalnost i fleksibilne radne uloge (Pološki Vokić i Marić, 2012.). Individualno pregovaranje pruža veću slobodu, omogućava veću fleksibilnost i uvažava različitosti odnosno specifičnosti pojedinaca. U konačnici svaki zaposlenik ima jedinstveni ugovor o radu, koji može biti u većoj ili manjoj mjeri standardiziran i sadržajno usklađen s ugovorima ostalih zaposlenika. Osnovne razlike između kolektivnoga i individualnoga pristupa pregovaranju prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Individualno nasuprot kolektivnom pregovaranju

	Individualno pregovaranje	Kolektivno pregovaranje
fokus	radnik znanja (najbolji radnici)	članovi sindikata (prosječni radnici)
pregovaračka moć	„manja“ (kompetencije, produktivnost)	„veća“ (infrastruktura, veličina)
vrijeme trajanja	kratkoročno	dugoročno
glavni cilj	fleksibilnost	standardizacija
glavni nedostatak	nejednakost	jednakost

Izvor: izrada autora

Ključnom prednošću kolektivnoga pregovaranja smatra se zaštita članova sindikata od izrabljivačkoga i neprofesionalnoga (neetičnoga i nepravednoga) ponašanja poslodavaca. S druge strane, ključnim nedostatkom kolektivnoga pregovaranja smatra se nefleksibilnost kolektivnih ugovora. Naime, kolektivni ugovori su u potpunosti obvezujući za vrijeme svojeg trajanja i stoga nedovoljno fleksibilni za promjenjive uvjete poslovanja koji obilježavaju današnje poslovno okruženje (Pološki Vokić i Hernaus, 2012.). Oni potiču na jednakost i ističu ravnopravnost svih zaposlenika, čime zapravo u dovoljnoj mjeri ne uvažavaju raznolikost radne snage, individualna obilježja zaposlenika kao ni specifičnosti pojedinih zanimanja i poslova.

Individualno pregovaranje potiče nejednakost, omogućava fleksibilnost ali i pravednost, posebice kada se radi o najuspješnijim zaposlenicima koji zaslužuju bolje uvjete rada i drukčiji radni odnos od prosječnih ili ispodprosječnih radnika. Pregovaranje na individualnoj razini zaposlenika

poželjno je u situacijama kada je potrebna improvizacija, kada su prisutni stalni konkurentski pritisci, uslijed odlaska nadređenog, prilikom reorganizacije ili formiranja novih odjela. Ono nije poželjno kod krutih, rigidnih, birokratskih struktura, ali je primjenjivo u uvjetima nesigurnosti i kod organskih struktura. Individualno pregovaranje bit će prikladno za samodostatne, autonomne poslove i za one poslove koji su jako traženi na tržištu rada. Konačno, u situacijama kada zaposlenici imaju različite potrebe u različitim razdobljima, menadžeri putem individualnoga pregovaranja mogu izaći u susret i udovoljiti željama svojih zaposlenika.

Neovisno o razinama na kojima se pregovara ili njihovim prednostima i nedostacima, postoje i različita područja radnih odnosa o kojima se pregovara. Dok su plaće i beneficije najčešća tema, moguće je pregovarati i o satima rada, mjestu rada, fizičkim uvjetima rada, uvođenju i primjeni nove tehnologije, složenosti posla i drugim aspektima. Pritom, na različitim razinama moguće je pregovarati o različitim aspektima radnih odnosa, ali je isto tako moguće i pregovaranje o istim aspektima ali na različitim razinama. Dodatno, na određenoj razini moguće je pregovarati samo o jednom segmentu posla ili o cjelokupnom radnom odnosu. Dok je vrhunac kolektivnog pregovaranja bio u 1970-ima, posljednjih godina menadžeri u razvijenim zemljama nastoje i uspjevaju smanjiti obuhvat i značaj kolektivnoga pregovaranja (Beardwell i Claydon, 2010.), tj. prebacuju težište s kolektivne na individualnu razinu.

4. Praksa pregovaranja o dizajnu posla zaposlenika

Individualni aspekti zapošljavanja i uvjeta rada dugo vremena bili su na margini sustava radnih odnosa (Brown i sur., 2000.). O različitim aspektima dizajna posla odlučivalo se jedinstveno kroz proces kolektivnoga pregovaranja ili se o njima uopće nije niti pregovaralo. Međutim, kolektivni ugovori nisu u potpunosti mogli naglasiti specifičnosti svakog radnog mjesta, određene struke ili gospodarske grane. Uslijed njihove nepotpunosti, vidljiv je jasan pomak kolektivnog pregovaranja s razine gospodarske grane na razinu organizacije (Rebac, 2010.).

Za očekivati je da će se „spuštanje“ pregovaranja dalje nastaviti. Naime, kao posljedica raznolikosti radne snage, snažnog razvoja prakse upravljanja ljudskim potencijalima, ali i samih preferencija zaposlenika, sve veći naglasak se stavlja na individualno pregovaranje i idiosinkratski pristup dizajniranju posla. Na taj način nastoji se eliminirati posrednik iz pregovora – sindikati, kako bi se jednostavnije i brže moglo doći do kompromisa odnosno

konačnog rješenja između pregovaračkih strana – poslodavca i posloprimca. Naravno, takva praksa moguća je samo za „A“ zaposlenike odnosno radnike znanja, koji posjeduju stručna znanja i ostvaruju odlične rezultate što ih čini visoko konkurentnima na tržištu rada. Svi ostali, a posebice manualni radnici koji spadaju u „C“ zaposlenike, nemaju odgovarajuću pregovaračku moć te i dalje moraju kolektivno pregovarati s poslodavcima.

Drugim riječima, iako će decentralizacija pregovaranja na individualnu razinu smanjiti složenost procesa pregovaranja, jer više neće biti potrebno jedinstvenim kolektivnim ugovorom obuhvatiti ponekad nespojive zahtjeve različitih profesija i zanimanja, ona će smanjiti sigurnost radnih mjesta i ravnotežu jednakih uvjeta rada i prava iz rada.

U tablici 2. prikazani su aspekti dizajna posla o kojima se najčešće pregovara na pojedinoj razini pregovaranja.

Tablica 2. Predmet individualnoga i kolektivnoga pregovaranja o aspektima dizajna posla

Individualno pregovaranje		Kolektivno pregovaranje	
vrijeme rada	radno vrijeme, prekovremeni rad, rad nedjeljom, blagdanima i praznicima, rad u smjenama, noćni rad, dani godišnjeg odmora, slobodni dani, fleksibilno radno vrijeme, ritam posla, vremenski pritisak...	vrijeme rada	radno vrijeme, prekovremeni rad, rad nedjeljom, blagdanima i praznicima, rad u smjenama, noćni rad, dani godišnjeg odmora, slobodni dani, fleksibilno radno vrijeme
sadržaj i opis posla	autonomija posla, značajnost posla, cjelovitost posla, raznolikost zadataka, priroda zadataka, složenost posla, specijalizacija posla, međuzavisnost posla...	radno okruženje i norme rada	uvjeti rada, sredstva rada, oprema, pravila na radu, norme...
mjesto i sredstvo rada	ergonomija posla, fizička zahtjevnost posla, uvjeti rada, sigurnost i zaštita zdravlja na radu, rad na daljinu, rad od kuće, primjena nove tehnologije...	sigurnost i zaštita zdravlja na radu	standardi i procedure sigurnosti i zaštite na radu, zdravstvene beneficije, psihološka zaštita...
obrazovanje i razvoj karijere	obrazovne prilike i mogućnosti, plan karijere, mogućnosti napredovanja...	obrazovanje	pravo na dodatno obrazovanje i razvoj, stipendije...

Izvor: izrada autora

Vidljivo je kako se na individualnoj razini pregovara o svim dimenzijama dizajniranja posla, dok su na kolektivnoj razini primarno zastupljene prostorna i vremenska dimenzija dizajniranja. Na kolektivnoj razini može se dogovoriti i pravo na dodatno obrazovanje i razvoj, poput utvrđivanja minimalnog broja dana obrazovanja u godini, no nerijetko izostaje upravljanje karijerom, koje zahtijeva individualni pristup svakom zaposleniku.

Unatoč tomu što sindikati nastoje proširiti obuhvat i područje kolektivnoga pregovaranja, utvrđivanje određenih aspekata dizajna posla uvijek će ostati na razini pojedinca. Drugim riječima, određeni elementi ugovora o radu zaposlenika proizlaze iz zakonske regulative (npr. Ustav, Zakon o radu, Smjernice Europske unije, Konvencije Međunarodne organizacije rada), neki će se zasnivati i biti obuhvaćeni kolektivnim ugovorima ili organizacijskim pravilima i standardima, dok će se pojedini elementi utvrđivati specifično za svakog zaposlenika ponaosob kroz proces individualnoga pregovaranja.

To ne znači da sindikati, putem svojih sindikalnih povjerenika, ne mogu sudjelovati i u pregovorima na individualnoj razini, posebice prilikom rješavanja pritužbi zaposlenika. Upravo suprotno, zaposlenici članovi sindikata u svakom trenutku mogu pristupiti svojim sindikalnim predstavnicima i zatražiti njihovu pomoć i zaštitu. Ipak, cjelovito utvrđivanje dizajna posla zaposlenika, kao detaljne sheme njihovih zadataka, obveza, odgovornosti, interakcija, mogućnosti, općih te posebnih uvjeta rada, najčešće nadilazi samo jednu razinu pregovaranja.

Različite razine pregovaranja, iako mogu biti „konkurentne“, najčešće su komplementarne prirode. Naime, određeni aspekti dizajna posla mogu biti istovremeno predmet pregovora i na kolektivnoj (nacionalnoj, strukovnoj ili granskoj) i na individualnoj razini, dok se o drugim aspektima može raspravljati tek na jednoj razini. Tako, primjerice, o vremenu rada može se pregovarati i na razini kolektivnoga pregovaranja, gdje se utvrđuju slobodni dani, prekovremeni rad ili noćni rad za sve zaposlenike, dok se u slučaju određenih, specifičnih situacija (poput dugotrajne bolesti člana obitelji ili polaganja pravosudnoga ispita) poslodavac i posloprimac mogu dogovoriti za specifičan aranžman radnoga vremena ili za rad od kuće na individualnoj razini. O sadržaju posla zaposlenika isključivo se pregovara na individualnoj razini, uslijed podjele i specijalizacije rada odnosno specifičnosti pojedinih organizacijskih uloga i pozicija.

Iako uvjeti dogovoreni na različitim razinama mogu biti u suprotnosti, uvijek se u obzir uzimaju oni radni uvjeti koji su za zaposlenika povoljniji.

Drugim riječima, može se reći da su različite razine pregovaranja kumulativne prirode jer zaposlenici na svakoj razini mogu dobiti određena prava koja će poboljšati njihov položaj i uvjete rada. Takva, kumulativna i komplementarna priroda navedenih razina pregovaranja dodatno štiti zaposlenike i omogućava oblikovanje odgovarajućega dizajna posla.

5. Zaključak

Na svjetskom tržištu rada vidljiv je snažan pomak od formalizacije i kolektivismu prema fleksibilnosti i individualizmu. Iako postoje određene razlike od države do države, sindikalna gustoća i moć slabe, a samim time i utjecaj kolektivnoga pregovaranja. Kolektivno pregovaranje svoje mjesto sve više ustupa individualnome pregovaranju. Time se ruši dugogodišnja pretpostavka sindikalizma da pojedinci ne mogu uspješno pregovarati (Rousseau, 2005.).

Međutim, takav trend ne znači da će sindikati kao važne institucije tržišta rada nestati ili prestati postojati. Kolektivno pregovaranje i dalje će ostati relevantan čimbenik utvrđivanja osnovnih prava iz radnih odnosa, a samim time i različitih aspekata dizajna posla. Zajedno sa zakonskom regulativom ono će predstavljati okvir za daljnje pregovore o radnim odnosima koji će se voditi na individualnoj razini.

U budućnosti može se očekivati sve veća primjena individualnoga pregovaranja, s obzirom da ono može omogućiti širu primjenu fleksibilnih oblika posla, rezultirati većom uspješnošću te učiniti zaposlenika zadovoljnijim. Individualno pregovaranje doprinosi zadržavanju najkvalitetnijih i najposposobnijih zaposlenika, jer im organizacije tako omogućuju bolje i odgovarajuće uvjete zaposlenja koji će ih dodatno motivirati, razvijati i nagraditi. S obzirom da su najkvalitetniji zaposlenici nosioci uspjeha, inovacija i organizacijskog razvoja, ne iznenađuje sve veća zastupljenost individualnog pregovaranja.

Kada je riječ o praksi dizajniranja posla, dosadašnja istraživanja su pokazala (npr. Eaton i Voos, 1992.; Croucher i Brewster, 1998.; Bryson, Forth i Kirby, 2005.; Hernaus, Aleksić i Marić, 2012.) da sindikati čine razliku, iako je ona vidljiva samo u određenim aspektima dizajna posla. Primjetno je da sindikalizirane organizacije rjeđe koriste fleksibilne oblike posla od nesindikaliziranih organizacija, a slabije su zastupljeni i timski rad te rotacija i proširivanje posla (Hernaus, Aleksić i Marić, 2012.). Takvi nalazi istraživanja mogu se objasniti na način da razlike u dizajnu posla proizlaze upravo iz

individualnoga pregovaranja, kojim se određuju specifični uvjeti rada za svakog zaposlenika.

Nažalost, ne mogu svi zaposlenici uspješno individualno pregovarati o aspektima dizajna svojeg posla, već samo oni koji su svojim kompetencijama i rezultatima stekli neophodnu pregovaračku moć. Zaposlenici koji su „traženi“ i konkurentni na tržištu rada mogu postavljati svoje uvjete poslodavcima i kroz idiosinkratski pristup dizajniranju posla značajno unaprijediti vlastiti dizajn posla. Ostali zaposlenici, koji nisu visokoobrazovani ili nisu prepoznati kao „zvijezde“, tj. čiji su rezultati prosječni ili ispodprosječni, svoja prava i bolje uvjete rada mogu lakše ostvariti kroz proces kolektivnoga pregovaranja. Upravo bipolarni karakter u velikoj mjeri i određuje odnos između individualnoga i kolektivnoga pregovaranja.

Iako u posljednje vrijeme sve više dobiva na važnosti, idiosinkratski pristup dizajniranju posla kao mehanizam individualnoga pregovaranja nije, a nikada neće niti biti, zamjena za standardne načine utvrđivanja radnoga odnosa (Rousseau, 2005.). Treba ga shvatiti kao pristup koji omogućava svojevrsnu specijalizaciju radnoga odnosa nauštrb njegove standardizacije. Riječ je o težnji k standardiziranoj fleksibilnosti koja zaposlenicima nudi određene, ali ipak ograničene izbore vezane uz različite aspekte dizajna posla. Razvojem i primjenom idiosinkratskog pristupa veći naglasak se stavlja na individualno pregovaranje. Iako još uvijek nedovoljno istražen, on predstavlja odgovor na sve snažniji trend spuštanja i decentralizacije pregovaranja uslijed nefleksibilnosti kolektivnoga pregovaranja i sve veće raznolikosti radne snage i cjelokupne organizacijske prakse.

Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na daljnje utvrđivanje i pojašnjenje odnosa između različitih razina pregovaranja o dizajnu posla zaposlenika. Potrebno je detaljnije vidjeti kako različite razine međusobno utječu jedna na drugu odnosno koje su ključne točke njihova preklapanja. Također, neophodno je detaljnije istražiti primjenu različitih pristupa dizajniranja posla, kako bi se utvrdilo u kojoj su mjeri i na koji način zaposlenici uključeni u oblikovanje svojega radnoga odnosa. Konačno, kao važno istraživačko pitanje nameće se i potreba utvrđivanja konfiguracijskih obrazaca posla tj. odgovarajućih odnosa između različitih dimenzija i obilježja posla, koji izravno doprinose većem zadovoljstvu zaposlenika, a neizravno pozitivno utječu i na organizacijsku uspješnost.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
3. Beardwell, J., Claydon, T. (2010.), *Human resource management – A contemporary approach*, Oxford University Press, New York, NY
4. Brown, W., Deakin, S., Nash, D., Oxenbridge, S. (2000.), The employment contract: From collective procedures to individual rights, *British Journal of Industrial Relations*, 38(4): 611-629.
5. Bryson, A., Forth, J., Kirby, S. (2005.), High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain, *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3): 451-491.
6. Croucher, R., Brewster, C. (1998.), Flexible working practices and the trade unions, *Employee Relations*, 20(5): 443-452.
7. Eaton, A., Voos, P. (1992.), Unions and contemporary innovations in work organization compensation and employee participation, u: Michel, L., Voos, P. (eds.), *Unions and economic competitiveness*, M. E. Sharpe, New York, NY, 173-205.
8. Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2012.), Work design practices: Do trade unions make a difference?, *Proceedings of the IS 2012 Innovation for Sustainability Conference*, 27-28. rujna, Porto, Portugal
9. Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., Weigl, M. (2010.), Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3): 187-215.
10. Huselid, M. A., Becker, B. E., Beatty, R. W. (2005.), *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA
11. Lawler III, E. E., Worley, C. G. (2006.), *Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness*, Jossey Bass, San Francisco, CA
12. Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010.), *People resourcing and talent planning: HRM in practice*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
13. Pološki Vokić, N., Marić, I. (2012.), Sindikati kao organizacije civilnoga društva – Koja je svrha postojanja sindikata?, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 13-35.
14. Pološki Vokić, N., Hernaus, T. (2012.), Dnevni red sindikata – Što rade i koje uloge pružaju sindikati?, u: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (ur.), *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 37-65.
15. Rebac, I. (2010.), *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj*, TIM Press, Zagreb
16. Rousseau, D. M. (2005.), *I-DEALS: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, M. E. Sharpe, New York, NY
17. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Novi informator, Zagreb
18. Sinha, K. K., Van de Ven, A. H. (2005.), Designing Work within and between Organizations, *Organization Science*, 16(4): 389-408.



Problematika radnoga vremena i tjednoga odmora u trgovini

dr. sc. Blaženka Knežević
docentica, EFZG

Sažetak

Organizacija radnoga vremena i rad nedjeljom u trgovini na malo posljednjih su godina predmet velikih polemika u hrvatskom društvu. S jedne strane nalaze se sindikati i radnici, podržani od strane kršćanskih vjerskih zajednica koji traže ukidanje rada nedjeljom, dok su s druge strane poslodavci s tvrdnjama kako upravo nedjelja pojedinim potrošačima predstavlja mogućnost tjedne opskrbe potrebnim namirnicama. Po ovom pitanju potrošači, kao utjecajno-interesna skupina, su pokazali prevrtljiv stav. S jedne strane, potpisujući peticiju protiv rada nedjeljom podržali su stavove sindikata i kršćanskih vjerskih zajednica, no, s druge strane, nedjeljom pune trgovačke centre obavljajući kupovinu raznih proizvoda i koristeći razne usluge. Problematika radnoga vremena i rada nedjeljom u trgovini na malo u žarištu je ovoga rada te će se u radu ukazati na to da i povijesno postoji razlog zbog kojega trgovina na malo i nedjeljom i blagdanom mora biti na usluzi potrošačima te će se ukazati na trenutno stanje i promjene koje se događaju u ovome području, ne samo u Hrvatskoj, nego i u ostalim europskim državama.

Ključne riječi

trgovina, radno vrijeme, tjedni odmor, rad nedjeljom, Hrvatska, Europa

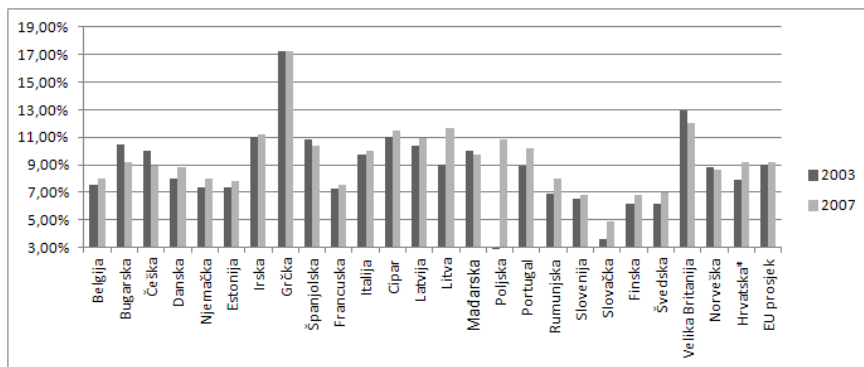
1. Uvod

Trgovina na malo vrlo je raznorodna djelatnost, očitava se to i kroz oblike prodaje koji se u njoj pojavljuju. Prije svega, mogu se promatrati oblici s obzirom na lokaciju, pa će se odvojiti trgovina na malo u prodavaonicama i trgovina na malo izvan prodavaonica. Nadalje se može primijeniti klasifikacija prema vrsti asortimana koji se prodaje, te će se prodavaonice raščlaniti na nespecializirane pretežito prehrambenim i nespecializirane pretežito neprehrambenim proizvodima, dok se specializirane prodavaonice dalje dijele ovisno o vrsti asortimana koje nude (vidjeti NKD, 2007.) – ovdje

će se svrstati npr. prodavaonice obuće, prodavaonice odjeće, prodavaonice za uređenje stana i kuće, knjižare, benzinske postaje itd. Pojmom prodaje izvan prodavaonica obuhvaćaju se kiosci i štandovi, tržnice, prodajni automati te različiti oblici prodaje na daljinu (od TV, kataloške, telefonske prodaje, sve do elektroničke prodaje putem interneta). Neki će autori prodavaonice klasificirati i po veličini prodajnih objekata te će razlikovati (Kent i Omar, 2003., 18-20.): male prodavaonice do 400 m², supermarketi od 400 do 2500 m², veliki supermarketi od 2500 do 5000 m² te hipermarketi s više od 5000 m² uz uvjet od minimalno 35% neprehrambenih proizvoda.

Uz to, trgovina na malo sve je značajniji dio gospodarstava država Europske unije (EU). Na slici 1. prikazuje se važnost trgovaca na malo u zapošljavanju stanovništva pojedinih članica EU te Hrvatske. Može se uočiti kako oni danas u svim državama čine značajan postotak ukupne radne snage te kako im važnost u većini prikazanih država raste, dakle, sve više stanovnika neke zemlje zapošljava se upravo u sektoru trgovine na malo i/ili opada broj zaposlenih u drugim djelatnostima. Ovo dovodi do toga da problematika radnoga vremena u ovom sektoru postaje ne samo problem sektora nego društva u cjelini.

Slika 1. Udio trgovine na malo u ukupnom broju zaposlenih u EU i Hrvatskoj



Izvor: vlastiti izračun i prikaz prema podacima u EUROSTAT bazi podataka, isječak: sbs_sc_3ctrn and nama_aux_pem; CSYB 2006. i 2008., tablice 22-23.

Napomena: Za Austriju, Luksemburg, Maltu i Nizozemsku podaci nisu dostupni, a za Hrvatsku su korišteni samo podaci o pravnim osobama.

Nadalje, Gilbert (2003., 3.) procjenjuje kako više od dvije trećine radnika u trgovini na malo čine žene, čime problematika organizacije radnoga vremena postaje u društvenom kontekstu sve složeniji problem.

„Ljudskoj naravi dojadi neki posao ako se njime trudi bez ikakva odmora. Ona se tada omami, smete i griješi...“ napisao je Kotruljević u 15. stoljeću u svojoj čuvenoj knjizi o umijeću trgovanja (Kotruljević, prijevod 2005., 72.) skrećući pozornost na činjenicu kako bi se trebalo poštivati pravilo sedmoga neradnoga dana, i čak, štoviše, uvesti utvrđivanje trgovačkoga salda svakih sedam godina: „trgovac se mora uvijek na koncu šeste godine odmoriti od svakog posla. Te godine ne smije sklopiti nijedan ugovor, već mora izvršiti saldo svojih računa, sve saldirati i utjerati.“ (vidjeti Kotruljević, prijevod 2005., 73.). Potrebu i nužnost tjednog odmora, Kotruljević će obraditi na još nekoliko mjesta (npr. govoreći misi vidjeti Kotruljević, prijevod 2005., 78-81. te o ladanjskoj kući trgovca i njegovoj svrsi vidjeti Kotruljević, prijevod 2005., 146.).

U ovome radu obradit će se problematika radnoga vremena i tjednoga odmora u trgovini na malo tako da će se najprije ona postaviti u kontekst društvene odgovornosti trgovca, zatim obrazložiti specifičnost trgovine u odnosu na ostale gospodarske grane u ovoj problematici, nadalje će se analizirati suvremena pravna regulativa ovoga područja te će se ukazati na polemiku o radu nedjeljom koja se u Hrvatskoj vodi već niz godina. Konačno, na kraju rada analizirat će se pristup problematici radnoga vremena u odabranim europskim državama.

2. Radno vrijeme i tjedni odmor radnika u kontekstu društveno odgovornoga poslovanja

Pojam društveno odgovornoga poslovanja odnosi se na etičko i odgovorno postupanje poduzeća prema njegovim utjecajno-interesnim skupinama. U trgovini na malo to su: zaposlenici, potrošači, dobavljači i šira društvena zajednica.

Europska komisija je u dokumentu o društveno odgovornom poslovanju (DOP) (Europska komisija, 2001., 4-6.) naglasila nekoliko bitnih odrednica: (1.) DOP je koncept prema kojemu poduzeća odlučuju dobrovoljno doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu, (2.) DOP se izražava prema zaposlenima i općenito prema svim utjecajno-interesnim skupinama na koje poduzeće utječe, što u konačnici može utjecati na uspješnost poduzeća, (3.) DOP ima važan utjecaj na sve ekonomske i društvene sudionike kao i na javne vlasti koje ga trebaju uzimati u obzir kada određuju svoje akcije te (4.) biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obveze, nego ići i iznad poštivanja i ulagati više u ljudski kapital, okoliš i odnose s utjecajno-interesnim skupinama. Iz svega navedenoga vidimo kako se i

Europska komisija u analizi društvene odgovornosti povodi načelom utjecajno-interesnih skupina, razlučujući unutarnje i vanjske skupine.

Hopkins (2005.) ističe kako je svrha društvene odgovornosti stvoriti sve bolji životni standard za ljude unutar i izvan poduzeća, uz očuvanje profitabilnosti. Sličnog je viđenja Elkington (1998.) koji navodi da je organizacijski imperativ voditi računa o trostrukom P: ljudima, planetu i dobiti (engl. People, Planet, Profit). Carroll (1999.) u svojoj definiciji tvrdi kako pojam društveno odgovornoga poslovanja u sebi sadrži četiri temeljne dimenzije: (1.) ekonomsku, (2.) pravnu, (3.) etičku i (4.) dobrovoljnu (filantropsku).

Dakle, društveno odgovorno poslovanje puno je širi pojam od poslovanja u skladu sa zakonom. Ono se temelji na dobrovoljnoj implementaciji visokih etičkih standarda u poslovanju poduzeća. Zakonski okvir je zapravo minimalna formalizacija etičkih normi unutar nekog društva, tj. države. Zakonskim okvirom utvrđuju se obvezujuća pravila ponašanja za poduzeća i pojedince u nekoj državi, dok je u novom konceptu poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti svako poduzeće pozvano činiti više za svoje zaposlene.

U tablici 1. prikazuju se mogući scenariji poslovanja poduzeća s obzirom na poštivanje zakona i poštivanje etičkih normi.

Tablica 1. Scenariji poslovanja poduzeća u odnosu na radnike i njihovo radno vrijeme

	Poslovanje je u skladu s radno-pravnim zakonskim okvirom	Poslovanje nije u skladu s radno-pravnim zakonskim okvirom
Poštivanje etičkih normi	<ul style="list-style-type: none"> ■ idealan način poslovanja; ostvarenje dobiti i poslovni rast u dužem vremenskom periodu ■ poštuju se prava zaposlenika na dnevni, tjedni i godišnji odmor, radno vrijeme u potpunosti u skladu sa zakonskim okvirom, pri utvrđivanju radnoga rasporeda pazi se na pravednu raspodjelu obaveza te dobnu i spolnu strukturu zaposlenika ■ uvažavaju se specifične potrebe pojedinih skupina 	<ul style="list-style-type: none"> ■ poduzeće/pojedinac se zbog dobre svrhe izlaže opasnosti da bude kažnjen u skladu sa zakonom ■ Jesu li zakoni u skladu s etičkim normama? ■ Je li posrijedi neki totalitaristički društveni sustav utemeljen na etičkim normama koje nisu u skladu s globalnim etičkim normama?

	<p>radnika; ako dođe do prekovremenog rada on se nagrađuje; njeguje se dobra radna klima</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ koncept društveno odgovornog poslovanja u odnosu na utjecajno-interesnu skupinu „radnici“ 	
Nepoštivanje etičkih normi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ provođenje aktivnosti koje nisu zabranjene zakonom ali su u suprotnosti s etičkim načelima ▪ npr. ženama s malom djecom učestalo se propisuje radno vrijeme koje nije usklađeno s radnim vremenom vrtića, mlađi zaposlenici imaju prednost pri određivanju tjednog rasporeda rada u odnosu na ostale, fiktivno se koristi godišnji odmor, a zapravo se ostaje na radnom mjestu... ▪ aktivnosti su orijentirane na brzo stvaranje dobiti ili druge materijalne koristi; na dugi rok postoji velika vjerojatnost nezadovoljstva radnika te posljedičnu pojavu gubitka prihoda od prodaje zbog toga što radnici zbog vlastitog nezadovoljstva pružaju nižu razinu usluge ▪ društvo u cjelini treba razmisliti o pooštavanju zakonskog okvira ugrađivanjem dodatnih odredbi u radno-pravne propise, a koje bi bile u skladu s etičkim normama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sivo-crna poslovna zona usmjerena na ostvarenje dobiti u kratkom roku, isplativa jedino na kratak rok, ali uz veliki rizik od razotkrivanja i primjerene zakonom propisane kazne ▪ radnici su izloženi različitim oblicima zlostavljanja u smislu prekovremenoga rada, neplaćanja prekovremenoga rada i sl. ▪ krše se prava zaposlenika čak i u onom području koje im je zakonom propisano ▪ za društvo u cjelini vrlo opasna zona, osobito u slučaju neefikasnosti instrumenata pravne države

Izvor: vlastita izrada

Idealan način poslovanja je onaj u kojem poduzeće poštuje zakone i promovira poštivanje etičkih normi. Kod takvoga načina poslovanja poduzeće se, primjerice, dobrovoljno odlučuje radnicima pružiti bolje uvjete rada, osigurati edukaciju, osigurati prilagođeno radno vrijeme, vodi računa

da se što bolje zadovolje specifične potrebe pojedinih skupina radnika, ima ustrojen pravedan sustav nagrađivanja radnika i općenito njeguje humaniji odnos prema radnicima čime čini puno više negoli je propisano zakonskim okvirom. Između ostaloga, kod ovakvoga načina poslovanja u potpunosti se poštuju prava zaposlenika s aspekta radnoga vremena. U praksi se pokazuje da je na dugi rok ovaj način poslovanja puno isplativiji od ostalih scenarija jer se pri njemu osiguravaju preduvjeti za ostvarivanje zadovoljstva radnika, što u konačnici rezultira njihovom odanošću, boljim pružanjem usluge kupcima te ostvarenjem boljih poslovnih rezultata na dugi rok.

Poslovanje koje nije u skladu sa zakonom nazivamo „poslovanjem na crno“. Takvo poslovanje usmjereno je na stvaranje dobiti u kratkom vremenskom periodu (ponekad samo jednokratno). Ako dođe do otkrivanja ovakvoga načina poslovanja, počinitelj uvijek podliježe zakonski propisanoj kazni, bez obzira jesu li se pri tome poštivale etičke norme ili ne. Međutim, otkrivanje počinjenja i procesuiranje krivaca izravno ovisi o učinkovitom funkcioniranju odgovornih državnih institucija: inspektorata, odvjetništva, policije i sudstva. Veliki je problem za poslovno okruženje kada neučinkovitost institucija postane uobičajena pojava te se u praksi stekne dojam kako je poslovanje u tzv. sivo-crnoj zoni društveno prihvatljiv način ponašanja.

Također, postoje i slučajevi kada zakonski okvir ne odgovara ili nije u potpunom skladu s etičkim normama. Obično se takav slučaj javlja kod totalitarističkih sustava vladanja i nije predmet interesa ovoga rada te se neće posebno obrazlagati.

No, ono što svakako treba istaknuti je kako postoji čitav niz poduzeća koja se, zbog usmjerenosti na ostvarenje dobiti u kratkom roku, ponašaju tako da isključivo poštuju zakone, no bez uvažavanja etičkih normi (primjer ponašanja vidjeti u tablici 1. u trećem kvadrantu). U praksi se pokazuje da će ovdje korektivna snaga biti potrošači ili široka javnost koji će reagirati na smanjenu produktivnost nezadovoljnih radnika, a poduzeće u ovom scenariju na duže vremensko razdoblje riskira gubitak imidža i budućih prihoda. Ako se u nekom društvu uoči kako veći broj poduzeća učestalo krši neke općeprihvaćene etičke norme, a te norme nisu obuhvaćene zakonom, u razvijenim društvima će se na inicijativu udruženja, sindikata, sveopće javnosti i/ili političara predložiti izmjena zakona, provesti javna rasprava te pokrenuti postupak nadopune zakonskog okvira u kojem će se izrijekom regulirati problematična područja.

3. Obrazloženje specifičnosti problematike radnog vremena u trgovini – povijesni pristup na području bivše Jugoslavije s početka 20. stoljeća

U ovome poglavlju posegnut će se za knjigom *Trgovina i unutrašnja trgovinska politika* akademika Mije Mirkovića iz 1931. godine u kojoj on iznosi specifičnosti iz područja problematike radnoga vremena u ondašnjoj državi.

Mirković najveću pozornost posvećuje pomoćnom osoblju kao potpori trgovcu – vlasniku prodavaonice. Mirković (1931., 146.) kaže da je takvo osoblje i onda bilo izuzetno brojno i „s toga predmetom staranja države i društva“, a ukazuje kako potreba reguliranja njihovih prava od strane države proizlazi iz činjenice da je njihov položaj u odnosu na poslodavca slab (Mirković, 1931., 147.). Zato se na nekoliko mjesta obrađuju temeljna pitanja iz područja njihovoga radničkoga prava, a to su: naknada za obavljen posao (isto djelo, 148.), otkazni rok i otpremnina na koju radnik ima pravo pri prekidu radnoga odnosa (isto djelo, 148.), radno vrijeme i problematika rada nedjeljom kod čega se ističe velika razlika između trgovine te industrije i obrtništva (isto djelo, 147-148.) te socijalno i zdravstveno osiguranje radnika za koje tvrdi kako tek postaje predmetom interesa države (isto djelo, 149.).

Prilagodba potrebama i načinu opskrbljivanja potrošača temeljni je uzrok zbog kojeg se tjedni odmor i radno vrijeme u trgovini ne mogu regulirati kao u ostalim industrijskim granama. Dapače, upravo radna vremena u ostalim djelatnostima utječu na drukčiju filozofiju pri određivanju radnog vremena u trgovini te Mirković izričito kaže: „i zemljoradnik i radnik i činovnik mogu da kupuju u dućanu samo onda kad nisu zaposleni, pre polaska na rad i posle vraćanja s posla, samo što njihov polazak i vraćanje, njihovo radno vreme ne pada u isto vreme“ (Mirković, 1931., 148.). Osim toga, ističe da se u selima često prodaja može obavljati samo nedjeljom te kako postoje određeni blagdani i godišnja doba koja utječu na organizaciju radnoga vremena trgovca, a posebni problem predstavljaju sajmovi koji se održavaju na određene blagdane (detaljnije vidjeti Mirković, 1931., 148.). Zato Mirković (1931., 148.) tvrdi kako je formalno reguliranje radnoga vremena potrebno usmjeriti na:

1. definiranje maksimalnog radnog vremena
2. definiranje minimalnog tjednog odmora.

Analiziramo li današnje zakone u različitim državama, uočava se kako zakonska regulativa u području trgovine na malo ide upravo u ovome pravcu.

4. Suvremena regulacija radnoga vremena i tjednoga odmora u Hrvatskoj

Zakonski okvir u području radnoga vremena u trgovini na malo može se podijeliti na opći i specifični dio. Temeljni opći propis kojim se regulira problematika jest Zakon o radu, dok je prvi među specifičnim propisima Zakon o trgovini. U ovome poglavlju obradit će se temeljne odrednice o radnom vremenu u Zakonu o radu, dok će se iduće poglavlje posvetiti Zakonu o trgovini.

Radnom vremenu se u Zakonu o radu (NN 149/2009.) posvećuje izuzetno velika pozornost. Utvrđuje se što je to radno vrijeme, što je to noćni rad, što je to skraćeno radno vrijeme, što je prekovremeni rad i što je to rad u smjenama (članci 43., 44., 45., 50.). Propisuje se kako se treba postupati u slučaju noćnoga i smjenskoga rada (članak 51.) te se na nekoliko mjesta u različitim člancima ističu posebne odredbe vezane uz rad maloljetnika i trudnica. Dapače, trudnice, roditelji i posvojitelji dodatno su zaštićeni nizom odredbi u Glavi VIII. gdje se posebice ističe zaštita trudnica od otkaza. Isto tako, u posebnoj se Glavi IX. obrađuju prava radnika u slučaju privremene ili trajne nesposobnosti za rad.

Zakonom o radu utvrđuje se pravo radnika na stanku, dnevni, tjedni i godišnji odmor te se propisuje način njihovoga korištenja. Radnik koji radi najmanje šest sati dnevno ima svakoga radnoga dana pravo na odmor (stanku) od najmanje trideset minuta (čl. 52.). Tijekom svakog vremenskoga razdoblja od dvadeset četiri sata, radnik ima pravo na dnevni odmor od najmanje dvanaest sati neprekidno (čl. 53.), međutim ovo pravilo je nešto liberalnije u slučaju sezonskih radnika kojima se propisuje najmanje deset sati neprekinuto.

Radnik, također, ima pravo na tjedni odmor u neprekidnom trajanju od najmanje dvadeset i četiri sata (čl. 54.), dok se za godišnji odmor za svaku kalendarsku godinu propisuje pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje četiri tjedna (čl. 55.). Glede godišnjega odmora, utvrđuje se kako se radnik ne može odreći godišnjega odmora, zatim način na koji se utvrđuje godišnji odmor, naknade za vrijeme godišnjega odmora te prenošenje godišnjega odmora u sljedeću kalendarsku godinu.

5. Polemika o radu nedjeljom u trgovini i Zakon o trgovini

Prema tradiciji i kulturi u Hrvatskoj je za većinu radnika nedjelja bila dan tjednog odmora, no rasprave oko neradne nedjelje i njene ugradnje u

zakonski okvir trgovine između različitih interesnih strana, od sindikata, crkve, vladinih tijela, nevladinih udruga, poslodavaca do znanstvenika, bile su izuzetno žestoke te su trajale od 2003. do 2005. godine.

Katolička Crkva putem više tisuća prikupljenih potpisa vjernika peticijom zatražila je ugradnju neradne nedjelje kao tradicionalne vrijednosti u hrvatsko radno zakonodavstvo. Sindikati su svesrdno podržali ovu inicijativu braneći tezu kako su blagajnice u velikim supermarketima ionako svakodnevno preopterećene i slabo plaćene za svoj rad. Osim toga, branili su i tezu o tome kako u nekim, nama tradicionalno poslovno bliskim zemljama, upravo nedjelja služi kao dan tjednoga odmora koji je pravna stečevina civiliziranog društva. Prvenstveno se tu radilo o Austriji i Njemačkoj kao glavnim primjerima. Nakon nekog vremena, sindikati i Crkva usuglasili su stajalište kako se nedjeljom treba dopustiti rad jedino na benzinskim crpkama, autobusnim i željezničkim stanicama te aerodromima (Nacional, 11.07.2005.).

S druge strane našli su se poslodavci koji su kategorički tvrdili kako će neradna nedjelja donijeti smanjenje prometa u trgovini na malo i ukidanje radnih mjesta osobito u malim prodavaonicama. No, bilo je i onih koji su sugerirali kako bi bilo bolje pooštriti provođenje već postojećih mjera i sankcionirati one koji ih ne poštuju, odnosno nagraditi ljude koji su nedjeljom radili na odgovarajući način (vidjeti npr. Knego, 2005.) ili im dati neki drugi dan u tjednu kao dan tjednog odmora i platiti propisanu naknadu za rad nedjeljom. Međutim, iz sindikata se ukazivalo i na činjenicu kako i u slučaju kada je rad nedjeljom valoriziran, to ne znači kako zaposleni u trgovini nedjeljom rade dobrovoljno (Knežević, 2004.).

U zakonskom okviru odredbe o radu nedjeljom od tada do danas mijenjane su nekoliko puta. Prvo se je zakonski zabranio rad svim prodavaonicama koje su veće od 200 kvadratnih metara, a i manjima ako za to nisu ishodile posebnu dozvolu lokalnih vlasti (vidjeti Zakon o trgovini NN 49/2003. i Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovini NN 170/2003.). Druga je izmjena bila još složenija, pa je u Zakon o trgovini objavljen u Narodnim novinama 87/2008. ugrađeno pet članaka kojima se je na gotovo dvije stranice papira formata A4 propisivalo tko i pod kojim uvjetima može raditi nedjeljom.

Spomenutim Zakonom (NN 87/2008.) utvrđeno je dnevno radno vrijeme prodavaonica od 6 do 21 sat, dok se nedjelja utvrdila kao neradni dan, osim za vrijeme turističke sezone i to neovisno o tome je li prodavaonica na turističkom ili izvan turističkog područja, a dala se je mogućnost rada

nedjeljom i u prosincu. Također, utvrđene su i iznimke prodajnih oblika koji su mogli raditi od 0 do 24 sata i svim nedjeljama tijekom godine, bile su to: specijalizirane prodavaonice za prodaju suvenira, benzinske postaje i prodavaonice unutar zatvorenih dijelova benzinskih postaja, prodavaonice na graničnim prijelazima, prodavaonice na odmorištima autocesta, one u zatvorenim prostorima kolodvora, zrakoplovnih luka i pristaništa te u lukama nautičkog turizma. Nadalje, nedjeljom tijekom cijele godine mogle su raditi: klupe i štandovi izvan tržnica na malo za prodaju cvijeća i svijeća; kiosci za prodaju tiska, svijeća i cvijeća; benzinske postaje i pripadajuće prodavaonice; specijalizirane prodavaonice za prodaju kruha i pekarskih proizvoda; prodavaonice za prodaju tiska, cvijeća i svijeća; prodavaonice u sklopu bolnica, lječilišta, muzeja, hotela, zooških parkova, nacionalnih parkova i brodova; prodavaonice koje prodaju promidžbene materijale za vrijeme sportskih događanja, predstava i koncerata.

Nakon donošenja ovakvoga zakonskoga rješenja, uslijedila je ustavna tužba poslodavaca te je Ustavni sud dokinuo sporne članke navodeći kako u spornom Zakonu (NN 87/2008.):

1. nije dovoljno obrazložen cilj po kojem je nedjelja bazno neradni dan,
2. postoje odredbe u drugim zakonima kojima se već regulira rad nedjeljom,
3. zabrana rada nedjeljom predstavlja ograničavanje poduzetničkih sloboda, te
4. je narušeno načelo jednakosti prava unutar jedne skupine poduzetnika (tj. među trgovcima).

Nakon uvođenja izmjena Zakona primijetilo se kako je promet u trgovini na malo tijekom 2009. godišnje pao za oko 16% (vidjeti u: Pad maloprodaje u studenom 15,8 posto, preuzeto s www.suvremena.hr) iako se radilo i nedjeljom. Usporedo s time, pala je i zaposlenost u trgovini kao posljedica pada osobne potrošnje koja je uzrokovana globalnom ekonomskom krizom i neodgovarajućim vladinim mjerama, a ne zabranom ili dopuštanjem rada nedjeljom. Stoga se može reći kako su, na žalost, konstatacije Sindikata trgovine iz 2004. godine o tome kako radna nedjelja ne može spasiti niti trgovinu na malo niti gospodarstvo Hrvatske bile potpuno točne.

Iako novi Zakon o trgovini (NN 114/2011.) uključuje članke i stavke u kojima propisuje nedjelju kao neradni dan uz iznimke koje su vrlo slične zakonu iz 2008. godine, Odluka ustavnog suda iz 2009. godine važeća je i za novi Zakon te dokida primjenu stavaka o nedjelji kao neradnom danu za većinu trgovaca. Dakle, danas iz novog Zakona o trgovini glede radnog vremena vrijedi članak 57. stavak 1. gdje se utvrđuje kako trgovac

samostalno određuje radno vrijeme prodavaonica, pri čemu treba uzeti u obzir potrebe kupaca, broj radnika zaposlenih u prodavaonici te poštivanje njihovih prava uređenih drugim člancima Zakona o trgovini, Zakonom o radu, drugim radno-pravnim propisima, kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između poslodavca i radničkog vijeća te ugovorom o radu, posebno u pogledu plaće i naknade plaće, dodataka na plaću, rasporeda i preraspodijele radnoga vremena, prekovremenoga i noćnoga rada te stanke, dnevnoga, tjednoga i godišnjega odmora. U istom članku u stavku 2. propisano je kako nadzor nad primjenom radno-pravnih odnosa poslodavca i radnika obavlja tijelo državne uprave nadležno za poslove inspekcije rada.

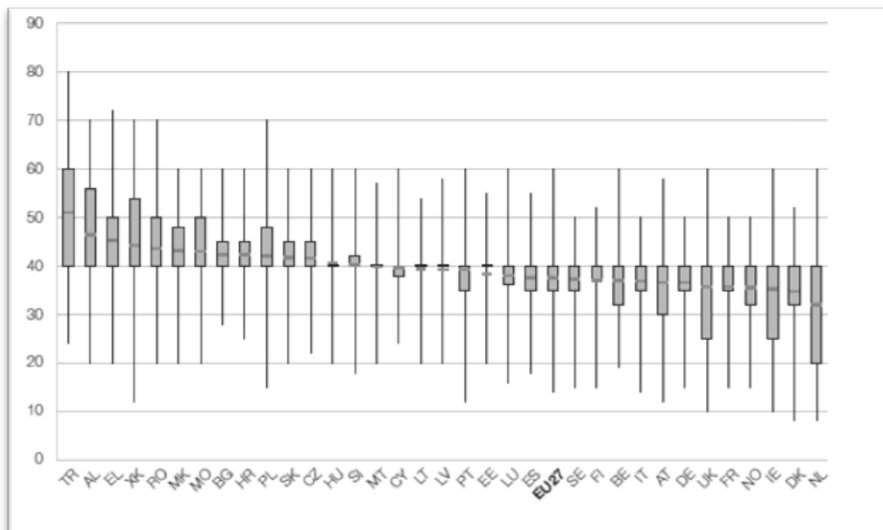
6. Problematika radnog vremena i tjednog odmora u europskim državama

Eurofound (2012.) je proveo istraživanje o radnim uvjetima u Europi na uzorku od 44.000 ispitanika u državama Europske unije i zemljama kandidatkinjama. Iako je istraživanje bilo usmjereno na sve djelatnosti, a ne samo na trgovinu na malo, zanimljivo je razmotriti neke nalaze koji indiciraju što se trenutno događa po pitanju radnoga vremena i koji bi mogli biti budući trendovi.

Istraživanje donosi sljedeće zaključke: 43% samozaposlenih i 29% zaposlenih u poduzećima kažu kako bi željeli smanjiti svoje radno vrijeme, dok samo 11% samozaposlenih i samo 14% zaposlenih u poduzećima želi povećati svoju radnu satnicu (Eurofound, 2012., 9.). Nadalje, gotovo 20% zaposlenih navodi kako je nezadovoljno neravnotežom između rada i ostatka života (engl. work-life balance), a istraživanjem je utvrđeno kako je dobra ravnoteža povezana s redovitim radnim vremenom, kraćim radnim vremenom, fleksibilnim radnim vremenom te mogućnošću odlaska s radnog mjesta u slučaju nekog hitnog događaja (Eurofound, 2012., 9.).

Nadalje, istraživanje pokazuje i kako se radno vrijeme mijenja od tradicionalnoga regularnoga osmosatnoga vremena (najčešće od 9 do 17 sati) prema vrlo različitim oblicima radnog vremena (Eurofound, 2012., 32.), a promjena je uzrokovana povećanim brojem zaposlenih u uslužnom sektoru, povećanjem broja radnih sati prodavaonica, povećanom konkurencijom, internacionalizacijom i globalizacijom te povećanim brojem žena na tržištu rada.

Slika 2. Prosječno tjedno radno vrijeme u europskim državama



Izvor: Eurofound (2012., 34.)

Napomena: Za oznaku države koristi se standardna ISO oznaka.

Također, istraživanje pokazuje kako dolazi do smanjenja prosječnoga tjednoga radnoga vremena i to tako da je na razini EU-12 u 1991. godini prosjek bio 40,5 radnih sati tjedno, dok je 2010. godine na razini EU-27 bio 37,5 radnih sati tjedno ili 36,4 radnih sati tjedno na razini E-17 (Eurofound, 2012., 33.). No, upozorava se kako postoji vrlo različita distribucija prosječnoga tjednoga radnoga vremena među analiziranim državama (vidi sliku 2.).

Definirano radno vrijeme još uvijek je pretežit oblik upravljanja radnim vremenom zaposlenika. Naime, 77% ispitanika radi jednak broj dana u tjednu, a 67% radi isti broj sati svaki tjedan, no žene češće rade prema definiranom radnom vremenu nego muškarci (Eurofound, 2012., 40.), a zanimljiva je činjenica da od onih koji imaju definirano radno vrijeme, njih 84% kaže da im se rad i život bolje uklapaju nego je slučaj kod onih koji nemaju definirano radno vrijeme, a isto se odražava i na njihovo bolje zdravstveno stanje (Eurofound, 2012., 41.).

Što se tiče rada nedjeljom, oko 26% ispitanika radi barem jednu nedjelju u mjesecu, pri čemu 10% ispitanika kaže kako radi tri ili više nedjelje u mjesecu, što ukazuje da je u odnosu na prije 15 godina broj onih koji rade nedjeljom znatno smanjen (Eurofound, 2012., 41.). Što se tiče rada

subotom, u odnosu na prije 15 godina on je također smanjen, no više od polovice ispitanika subotom radi, pri čemu je 23% onih koji rade tri ili više subota u mjesecu (Eurofond, 2012.).

Drugo istraživanje pokazalo je slične rezultate glede rada subotom i nedjeljom. Istraživanje provedeno na uzorku 27.000 europskih poduzeća u različitim djelatnostima (a ne samo trgovini na malo, stoga su ovi rezultati samo indikativne prirode) pokazalo je kako 24% poduzeća radi nedjeljom, a 42% subotom, no zanimljiv je podatak o prekovremenome radu kojega za više od 20% zaposlenika implementira čak 48% poduzeća (ECS, 2009.).

7. Zaključak

Prava radnika široko su područje, a djelatnost trgovine kao važan segment hrvatskoga gospodarstva ima svoje specifičnosti po kojima se razlikuje od svih drugih gospodarskih grana. Zadovoljavajući potrebe potrošača za proizvodima u vrijeme kada oni njih stvarno žele i trebaju, trgovina na malo mora voditi računa o tome da svi potrošači u radne dane ne mogu stići na prodajna mjesta te da osim radnih dana subotu i nedjelju koriste kako bi se opskrbili različitim proizvodima i uslugama. Mirković (1931.) je upozorio kako postoje i neki specifični oblici trgovanja kojima su baš blagdani i nedjelja glavni dani u koje trgovci obavljaju svoju djelatnost. Zakonska rješenja u Hrvatskoj danas propisuju prava zaposlenika glede tjednoga radnoga vremena, organizacije dnevnoga radnoga vremena te nagrađivanja prekovremenoga rada (Zakon o radu) te radno vrijeme prodavaonica (Zakon o trgovini). Dugo vremena (od 2003. do 2009. godine) trajala je polemika o zabrani rada nedjeljom u trgovini na malo, osobito u području maloprodaje živežnih namirnica i rada trgovačkih centara. Iako novi Zakon o trgovini iz 2011. godini propisuje nedjelju kao neradni dan većine prodavaonica, ipak Odluka ustavnog suda iz 2009. godine odredbe o neradnoj nedjelji stavlja izvan snage, tako da danas imamo vrlo liberalnu situaciju u kojoj svaki trgovac može, ovisno o potrebama potrošača i broju zaposlenih radnika, uz poštovanje radno-pravnih propisa, sam utvrditi radno vrijeme svoje prodavaonice.

U posljednjem dijelu rada spomenuta su dva istraživanja koja nam ukazuju na trenutno stanje i promjene radnoga vremena na području Europe. Promatrajući rezultate oba istraživanja može se zaključiti kako rad subotom i nedjeljom na području Europe gubi na važnosti u posljednjih nekoliko godina. Nadalje, smanjuje se i prosječan broj radnih sati koje zaposlenici u jednom tjednu provedu na radnome mjestu. Stoga je logično u doba krize

postaviti pitanje, bi li se formalizacijom kraćega radnoga tjedna i smanjenjem broja radnih sati mogla kreirati nova radna mjesta, a istovremeno i povećati zadovoljstvo zaposlenika?

Literatura

1. Caroll, A. B. (1999.), Corporate social responsibility, *Business and Society*, 38(3): 268-295.
2. ECS (2009.), *European Company Survey 2009 – Flexibility profiles of European companies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
3. Elkington, J. (1998.), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Publishers, British Columbia
4. Eurofound (2012.), *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
5. Europska komisija (2001.), *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Bruxelles
6. EUROSTAT baza podataka, www.eurostat.eu (pristupljeno 10.10.2012.)
7. Gilbert, D. (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Glasgow
8. Hopkins, M. (2005.), *The planetary bargain – CSR matters*, Earthscan, London
9. Kent, T., Omar, O. (2003.), *Retailing*, Palgrave MacMillan, Basingstoke
10. Knego, N. (2005.), Raditi ili ne raditi nedjeljom, *Suvremena trgovina*, 30(6): 210-213.
11. Knežević, A. (2004.), Rad nedjeljom u trgovini – sloboda poduzetništva ili pitanje ljudskih prava, *Suvremena trgovina*, 29(1): 38-40.
12. Kotruljević, B. (1458., prijevod 2005.), *Knjiga o umijeću trgovanja*, Binoza press, Zagreb
13. Mirković, M. (1931.), *Trgovina i unutrašnja trgovinska politika*, Gece Kona, Beograd
14. NKD (2007.), <http://www.poslovniforum.hr/nkd/metodologija.htm> (pristupljeno 12.10.2012.)
15. Pad maloprodaje u studenom 15,8 posto, www.suvremena.hr (pristupljeno 13.01.2010.)
16. Zakon o radu, Narodne novine, 149/2009.
17. Zakon o trgovini, Narodne novine, 49/2003., 170/2003., 87/2008., 114/2011.

