



Evolucija sindikata

Uloga sindikata u suvremenome društvu





Impresum

Urednice

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

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

Autorski tim

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

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

Maja Klindžić, univ. spec. oec., Ekonomski fakultet – Zagreb

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

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

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

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

Maja Vidović, mr. sc., Ekonomski fakultet – Zagreb

Recenzenti

prof. dr. sc. Srećko Goić, Ekonomski fakultet – Split

prof. dr. sc. Pere Sikavica, Ekonomski fakultet – Zagreb

Lektura

Antonija Sikavica Joler

Likovno oblikovanje i prijelom

Gordan Vargović

Naslovnica i naslovne slike dijelova knjige

Studio Fotak, Varaždin

Izdavač

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Za izdavača

prof. dr. sc. Tonči Lazibat, dekan

Tisak

Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb

© Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2012.

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

ISBN 978-953-6025-63-3

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu
pod brojem 823136.

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





Evolicija sindikata

Uloga sindikata u suvremenome društvu

Urednice
Nina Pološki Vokić
Alka Obadić



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



Zagreb, 2012.







Sadržaj

0. Uvod

Zašto knjiga o sindikatima u 21. stoljeću? (Nina Pološki Vokić)	1
0.1. Za i protiv sindikata.....	3
0.2. O čemu trebaju danas razmišljati sindikati?	6

Dio I. Tko je tko u sindikatu? – Tko su i što rade sindikati?

1. Sindikati kao organizacije civilnoga društva

Koja je svrha postojanja sindikata? (Nina Pološki Vokić i Ivana Marić)	13
1.1. Razlozi osnivanja sindikata.....	13
1.1.1. Određenje, ciljevi i područja djelovanja sindikata	14
1.1.2. Dva lica sindikata.....	17
1.1.3. Vrste sindikalizma.....	18
1.1.4. Kratka povijest sindikalnoga pokreta.....	19
1.2. Razlozi pristupanja sindikatima.....	21
1.3. Vrste sindikata	24
1.4. Sindikati i radni odnosi.....	25
1.4.1. Industrijski i radni odnosi	25
1.4.2. Stara i nova paradigma odnosa između posloprimaca i poslodavaca	26
1.4.3. Modeli radnih odnosa	29

2. Dnevni red sindikata

Što rade i koje usluge pružaju sindikati? (Nina Pološki Vokić i Tomislav Hernaus)	37
2.1. Preliminarne aktivnosti sindikata	38
2.2. Pružanje osnovne usluge – osiguranje primjerenih kompenzacija i uvjeta rada	40
2.3. Aktivnosti pritiska sindikata.....	42
2.3.1. Kolektivno pregovaranje.....	42
2.3.2. Proces davanja pritužbi	49
2.3.3. Sudjelovanje u tripartitnim tijelima i politička aktivnost sindikata	54
2.3.4. Industrijske akcije sindikata.....	55
2.4. Dodatne usluge koje sindikati pružaju	56
2.5. Aktivnosti podrške sindikalnome djelovanju	58
2.6. Aktivnosti članova sindikata, sindikalnih povjerenika i sindikalnih čelnika.....	62

3. Cost-benefit sindikata na razini društva

Kako sindikati utječu na društvo? (Alka Obadić)	67
3.1. Uloga sindikata na tržištu rada.....	67



3.2.	Utjecaj sindikata na makroekonomske varijable	71
3.2.1.	Utjecaj sindikata na nezaposlenost/zaposlenost	72
3.2.2.	Utjecaj sindikata na nadnice	73
3.2.3.	Utjecaj sindikata na inflaciju	74
3.2.4.	Utjecaj sindikata na produktivnost nacionalne ekonomije	75
3.3.	Utjecaj sindikalne gustoće na konkurentnost gospodarstva	77
4.	Cost-benefit sindikata na mikrorazini	
	Kako sindikati utječu na zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh organizacija? (Tomislav Hernaus)	81
4.1.	Pozitivan utjecaj sindikata	82
4.1.1.	Pozitivan utjecaj sindikata na dobrobit pojedinaca	83
4.1.2.	Pozitivan utjecaj sindikata na poslovanje organizacija	84
4.2.	Negativan utjecaj sindikata	86
4.3.	Unutarnja uspješnost sindikata	88
4.3.1.	Efikasnost i efektivnost sindikata	88
4.3.2.	Pokazatelji djelovanja i uspješnosti sindikata	89
Dio II. Sindikalna iskaznica – Tko su članovi sindikata?		
5.	Biti u sindikatu	
	Zašto se i koji zaposlenici učlanjuju u sindikate? (Maja Vidović)	97
5.1.	Razlozi pristupanja pojedinaca sindikatima	97
5.1.1.	Teorije o razlozima pristupanja sindikatima	97
5.1.2.	Tradicionalni razlozi pristupanja sindikatima	99
5.1.3.	Suvremeni razlozi pristupanja sindikatima	100
5.1.4.	Razlozi za nepristupanje sindikatima	102
5.2.	Obilježja članova sindikata	104
5.2.1.	Obilježja pojedinaca koja utječu na članstvo u sindikatu	105
5.2.2.	Obilježja na razini organizacije koja utječu na članstvo u sindikatu	109
5.2.3.	Stereotip tradicionalnoga i suvremenoga člana sindikata	111
5.3.	Suvremeni model sindikalnoga članstva	112
6.	Sindikaliziranost društva	
	Koliki je u svijetu udio zaposlenika u sindikatima? (Alka Obadić)	115
6.1.	Trendovi desindikalizacije u društvu	115
6.1.1.	Kretanje sindikalne snage u svijetu	115
6.1.2.	Utjecaj ekonomskih šokova na sindikaliziranost	122
6.2.	Sindikaliziranost s obzirom na obilježja pojedinaca i organizacija	125
6.2.1.	Sindikaliziranost s obzirom na spol	125
6.2.2.	Sindikaliziranost s obzirom na dob	127

6.2.3. Sindikaliziranost s obzirom na razinu obrazovanja	128
6.2.4. Sindikaliziranost s obzirom na oblik vlasništva	129
6.2.5. Sindikaliziranost s obzirom na pojedine sektore i djelatnosti.....	130

7. Neprijatelji sindikata

Koji su razlozi opadanja sindikalnoga članstva?

(Alka Obadić i Nina Pološki Vokić).....	137
7.1. Strukturni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata	138
7.2. Organizacijski razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata.....	142
7.3. Individualni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata.....	147
7.4. Sindikalni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata	148

Dio III. Sindikalni tronožac – Kakvi mogu biti odnosi sindikata, poslodavaca i države u osiguravanju prava radnika?

8. Sindikati bez sukoba

Koje aktivnosti poduzimaju sindikati, menadžment i treći kada dođu do zida?

(Ivana Marić).....	157
8.1. Nastajanje sukoba između sindikata i poslodavaca	157
8.2. Aktivnosti sindikata, menadžmenta i treće strane u rješavanju sukoba.....	159
8.2.1. Industrijske akcije sindikata	161
8.2.2. Industrijske akcije poslodavaca.....	164
8.2.3. Doprinos treće strane rješavanju sukoba između radnika/sindikata i poslodavaca.....	166

9. Borba sindikata za kućni proračun

Kako sindikati sudjeluju u određivanju kompenzacija zaposlenika?

(Ivana Načinović Braje).....	171
9.1. Utjecaj sindikata na kompenzacije članova	172
9.1.1. Okvir kolektivnoga pregovaranja o kompenzacijama	172
9.1.2. Djelovanje sindikata na kompenzacije na razini organizacija	174
9.2. Utjecaj sindikata na kompenzacije nečlanova.....	179
9.2.1. Djelovanje sindikata na kompenzacije na nacionalnoj razini.....	180
9.2.2. Djelovanje sindikata na kompenzacije nesindikaliziranih zaposlenika	182
9.2.3. Djelovanje sindikata na kompenzacije vrhovnih menadžera	183
9.3. Budućnost sindikata u borbi za kompenzacije članova.....	184

10. Sindikati usmjereni na zapošljivost

Koja je uloga sindikata u osiguranju fleksibilnosti? (Alka Obadić)

10.1. Fleksibilnost, sigurnost i sindikati	189
10.2. Fleksibilnost i sindikati.....	193
10.2.1. Koncept fleksibilnosti.....	193

10.2.2. Politike fleksigurnosti u zemljama članicama Europske unije	196
10.3. Fleksigurnost između tržišta rada i radnih odnosa	200
10.4. Buduće djelovanje sindikata – fleksigurnost da ili ne?	201

Dio IV. DNK sindikata – Kako organizirati i upravljati sindikatima?

11. Anatomija sindikata

Kako se sindikati organiziraju i kako ih organizirati? (Tomislav Hernaus)	207
11.1. Razine sindikalnih aktivnosti	208
11.2. Unutarnja organizacija sindikata	210
11.2.1. Strukturna obilježja sindikata	212
11.2.2. Tijela i sustav upravljanja sindikatima	215
11.2.3. Teritorijalni ustroj sindikata	219
11.2.4. Stručno-administrativne službe sindikata	221
11.3. Sindikati unutar organizacija	223
11.4. Organizacija sindikalnih središnjica	223

12. Veza sindikata i upravljanja ljudskim potencijalima

Kakav je odnos između sindikata i upravljanja ljudskim potencijalima? (Nina Pološki Vokić)	235
12.1. Guestova kategorizacija odnosa između sindikata i ULJP-a	236
12.2. Iskustvena kategorizacija odnosa sindikata i ULJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika	238
12.2.1. Potpuna strategija ULJP-a	238
12.2.2. Sinergija sindikata i ULJP-a	240
12.2.3. Dualizam sindikata i ULJP-a	241
12.2.4. Dominacija sindikata	241
12.3. Najbolja opcija: suradnja sindikata i ULJP-a	242

13. Sindikalisti kao vođe

Kakav treba biti sindikalni vođa? (Nina Pološki Vokić)	249
13.1. Tipovi sindikalnih čelnika	249
13.2. Standardne i suvremene uloge sindikalnih vođa	251
13.3. Poželjna obilježja sindikalnih vođa današnjice	254
13.3.1. Poželjna obilježja vođenja sindikalnih vođa	254
13.3.2. Poželjna demografska obilježja sindikalnih vođa	258
13.4. Razvoj sindikalnih vođa	259

14. Osobnost sindikata

Kakva bi trebala biti organizacijska kultura sindikata? (Ana Aleksić)	265
14.1. Organizacijska kultura sindikata	265

14.2.	Elementi organizacijske kulture sindikata	266
14.3.	Vrste organizacijskih kultura sindikata	270
14.4.	Razvoj i mijenjanje organizacijske kulture sindikata	272
14.4.1.	Čimbenici razvoja i mijenjanja organizacijske kulture sindikata	272
14.4.2.	Socijalizacija novih članova sindikata	274

Dio V. High-tech sindikati – Kakva je budućnost sindikata?

15. Oživljavanje sindikata

Koje strategije i taktike mogu oživjeti sindikate?

(Nina Pološki Vokić i Alka Obadić)	279	
15.1.	Proces oživljavanja sindikata	279
15.2.	Modernizacija sindikata	281
15.2.1.	Stalno obrazovanje i razvoj aktivnih članova sindikata	281
15.2.2.	Demokratski stil vođenja i sindikalna demokracija	283
15.2.3.	Upravljanje različitostima unutar sindikata	284
15.2.4.	Uporaba elektroničke komunikacijske tehnologije u sindikatima	286
15.3.	Usmjerenost na privlačenje novih članova	287
15.4.	Umrežavanje s drugim dionicima	290
15.4.1.	Međusobno povezivanje sindikata na nacionalnoj i međunarodnoj razini	290
15.4.2.	Povezivanje sindikata s poslodavcima	292
15.4.3.	Povezivanje sindikata s kreatorima ekonomske i socijalne politike	292
15.4.4.	Povezivanje sindikata s organizacijama civilnoga društva	293

16. Sindikati preko granica

Zašto i kako sindikati postaju međunarodni? (Maja Vidović)	297	
16.1.	Važnost međunarodnoga djelovanja sindikata	298
16.2.	Aktivnosti međunarodnoga djelovanja sindikata	300
16.2.1.	Udruživanje i suradnja sindikata na međunarodnoj razini	301
16.2.2.	Poticanje reguliranja radnih odnosa na međunarodnoj razini	303
16.3.	Prepreke međunarodnome djelovanju sindikata	304
16.4.	Suvremeni model međunarodnoga sindikalizma	306

17. Globalizacija kao neprijatelj sindikata

Kako globalizacija utječe na sindikate? (Maja Klindžić)	311	
17.1.	Utjecaj globalizacije na sindikalno članstvo	311
17.1.1.	Političko-pravni aspekti globalizacije i sindikati	313
17.1.2.	Ekonomski aspekti globalizacije i sindikati	315
17.1.3.	Tehnološki aspekti globalizacije i sindikati	317
17.2.	Odgovor sindikata na globalizaciju	319

17.3.	Utjecaj globalne financijske krize i recesije na sindikate	320
17.3.1.	Nastanak i posljedice globalne financijske krize i recesije.....	320
17.3.2.	Globalna financijska kriza i recesija – prijetnja ili prilika za sindikate?	329
18.	E-sindikati	
	Što internetska tehnologija pruža sindikatima? (Maja Vidović)	325
18.1.	Vrste internetske tehnologije koju sindikati koriste	326
18.1.1.	Komunikacija sindikata putem elektroničke pošte	326
18.1.2.	Internetske stranice sindikata	327
18.1.3.	Prisutnost sindikata na društvenim mrežama	328
18.2.	Prednosti i nedostaci uporabe internetske tehnologije za sindikate	329
19.	Suvremena filozofija sindikaliziranja	
	Kako okrenutost prema poslodavcima i društvenoj zajednici može oživjeti sindikate? (Nina Pološki Vokić).....	335
19.1.	Partnerski sindikalizam	335
19.1.1.	Određenje partnerskoga sindikalizma.....	335
19.1.2.	Obilježja partnerskoga sindikalizma	336
19.1.3.	Koristi od partnerstva između sindikata i poslodavca	340
19.2.	Društveni sindikalizam	340
19.2.1.	Određenje društvenoga sindikalizma	340
19.2.2.	Skupine s kojima sindikati surađuju, područja na kojima se angažiraju i načini djelovanja društvenoga sindikalizma	343
20.	Zaključak	
	Kakva je budućnost sindikata? (Ana Aleksić, Tomislav Hernaus, Maja Klindžić, Ivana Marić, Ivana Načinović Braje, Alka Obadić, Nina Pološki Vokić, Maja Vidović).....	347
	Literatura	353
	Kazalo pojmova	373

Evolicija sindikata

Uloga sindikata u suvremenome društvu





Uvod

Zašto knjiga o sindikatima u 21. stoljeću?

Od osamdesetih godina 20. stoljeća primjećuje se znatno smanjivanje broja sindikalnih članova (apsolutni gubitak) i postotka sindikaliziranih zaposlenika (relativni gubitak) te stoga i smanjivanje njihova utjecaja širom svijeta, koje je izraženije u razvijenim, ali je prisutno i u tranzicijskim i u nerazvijenim zemljama svijeta. Za taj se trend okrivljuju neoliberalizam, koji potkopava sindikate i njihove saveznike¹, deindustrijalizacija i tercijarizacija, koje ugrožavaju tradicionalno sindikalno članstvo, ali i radno zakonodavstvo koje danas štiti radnike i njihova prava bolje nego što je to činilo nekad. Navodi se i suprotstavljanje menadžera sindikatima, ali i njihova suradnja sa zaposlenicima, neaktivnost sindikata u brizi za postojeće i privlačenje novih članova kao i mnogi drugi razlozi. Stoga je razumljivo da se postavlja pitanje postoji li uopće u suvremenom društvu potreba za sindikatima kada postoje zakoni koji osiguravaju ono što su nekada osiguravali isključivo sindikati, kada poslodavci primjenjuju proaktivne prakse upravljanja ljudima koje čuvaju dostojanstvo radnika i doprinose uspjehu organizacija, kada zaposlenici i menadžeri postaju partneri jer i jedni i drugi od toga imaju koristi te kada postoje organizacije civilnog društva koje brinu za mnoge aspekte života i rada za koje su nekada brinuli sindikati.

Mi vjerujemo da postoji, odnosno da sindikati neće nestati. Sindikati danas nisu potrebni u smislu u kojemu su bili potrebni u kvazirobovlasničkom društvu na početku industrijske revolucije, ali su neophodni za izgradnju civilnog društva. Naime, dokle god postoje nesavršenosti u organizacijama i društvu općenito, koje će nažalost uvijek postojati, postoji i prostor za sindikalno djelovanje.

Sindikati su zbog svoje vertikalne (dostupnost vlada, političara i poslodavaca) i horizontalne integriranosti (široka baza radništva) upravo savršeno pozicionirani za rješavanje problema kako u organizacijskom okruženju, tako i na širem društvenom planu. Osim ukoliko se ne iskorijene razlozi koji su doveli do pojave sindikata (nesigurni radni uvjeti, opasnosti za zdravlje, proizvoljni otkazi i otpuštanja, niske plaće)² te različiti problemi u društvu (diskriminacija, nepravedni porezni nameti, nebriga za okoliš i slično), sigurno je da sindikati neće nestati.

Ti „novi“ sindikati, koji brinu za radništvo i društvo, ali istovremeno razumiju i poslodavce i vlade te rastuću konkurenciju i globalizaciju, imaju potencijala biti poluga koja će osigurati ravnotežu u društvu. Oni imaju potencijala radikalno transformirati i ekonomsko i političko okruženje čineći ih demokratičnijima.³

Cilj ove knjige jest opisati koje koristi mogu imati radništvo i društvo od današnjih sindikata odnosno ukazati da je mnogo veća stopa učlanjenosti u sindikat društveno korisna, baš kao što su to prije tridesetak godina nastojali i uspjeli dokazati Richard Freeman i James Medoff u svojoj knjizi *Što sindikati rade? (What do unions do?)*⁴ – do danas najutjecajnijoj knjizi u području industrijskih odnosa. Dapače, mogućnosti i uloga sindikata u suvremenom društvu još su i veće imamo li na umu učinke globalne financijske krize, „prebankrotna“ stanja u mnogim državama i organizacijama u svijetu te krizu morala koja je prisutna u društvu. Ovakvo okruženje izjedruje sindikate kao „nove-stare“ borce za prava radnika, ali i šire, kao one koji se bore za prava svih nepovlaštenih skupina i društva u cjelini.

Naravno, ono što se treba **promijeniti** jesu „**tijelo i um**“ sindikata. Sindikati trebaju postati i ponašati se kao suvremene organizacije, što naglašava i naslov ove knjige. Oni trebaju uzimati u obzir potrebe i želje svojih klijenata (članova), imati jasnu viziju, misiju, ciljeve i strategije svojega djelovanja, biti adaptabilne i suvremeno organizirane organizacije te u svojim redovima imati vizionare i transformacijske lidere svjesne problema suvremenoga društva.

Ova **knjiga** pisana je **za sindikate**, koji se trebaju „oživjeti“ odnosno transformirati kako bi bili utjecajni u suvremenom društvu. Pisana je **za poslodavce**, koji trebaju shvatiti da sindikati nisu neprijatelji odnosno „nametnici“ koji umanjuju dobit jer imaju isti cilj – brigu za ljude, ali i priznati da su sindikati ponekad potrebni kao korektivni čimbenik. Pisana je **za zaposlenike**, koji bi na učlanjivanje u sindikat trebali gledati kao na „priliku da unaprijede vlastitu dobrobit, a tako i dobrobit cijeloga društva“⁵. Konačno, pisana je **za studente**, koji vrlo često nemaju priliku čuti koliko su sindikati zadužili društvo, to jest kako su „sindikati institucije koje su dramatično unaprijedile život većine ljudi“⁶ te da se, ako se uopće odluče učlaniti u sindikat, ne priključe zbog sindikalnih igara i sindikalnih putovanja koja se uklapaju u njihov način života, a da ih ne zanima što još sindikati mogu napraviti za njih i društvo.

0.1. Za i protiv sindikata

Potrebu za pisanjem knjige o sindikatima u 21. stoljeću opravdavaju mnoga promišljanja, dokazi i rasprave o doprinosu sindikata životu pojedinaca, organizacija i društva. Tako davne 1984. godine upravo spomenuti Freeman i Medoff, najpoznatiji znanstvenici u svijetu koji su istraživali problematiku sindikata, pišu kako su sindikati nedvojbeno dobri – dobri za svoje članove, dobri za ekonomsku uspješnost i dobri za društvo u cjelini.⁷ Tri desetljeća istraživanja dokazala su povezanost prisutnosti sindikata i različitih **koristi na razini pojedinaca, organizacija i društva u cjelini**:⁸

- Za **članove sindikata** koristi od sindikaliziranosti polaze od boljih plaća i beneficija, veće sigurnosti i zaštite zdravlja na radu i manjega straha od gubitka posla, preko sudjelovanja u odlučivanju i boljih mogućnosti obrazovanja i razvoja, a sežu do sve većega zadovoljstva poslom i veće motiviranosti.
- **Nečlanovi** imaju koristi od djelovanja sindikata zbog **učinka prelijevanja** (engl. spillover effect) odnosno pojave prenošenja uspjeha sindikata na nečlanove, na primjer kroz utjecaj na opću razinu plaća i beneficija u državi ili sigurnost i zaštitu zdravlja na radu u nekoj organizaciji (što nije moguće različito provoditi prema članovima odnosno nečlanovima). Također, učinak prelijevanja prisutan je i kada nesindikalizirani poslodavci isplaćuju svojim zaposlenicima veće plaće i pružaju bolje beneficije kako bi ih odvratili od toga da se sindikaliziraju.⁹
- Mnoga su istraživanja dokazala koristi koje od sindikaliziranosti imaju **organizacije**. Tako su se, na primjer, sindikalizirane organizacije pokazale poželjnijim poslodavcima zbog čega je i vjerojatno da su radni naponi i radna uspješnost njihovih zaposlenika veći, otpor u vidu štrajkova i usporavanja rada rjeđi, a stopa apsentizma i fluktuacije manja. Kao posljedica toga klijenti/kupci mogu biti bolje usluženi, a organizacije produktivnije, profitabilnije i uspješnije.
- Na razini **društva** sindikatima se pripisuju doprinosi kao što su: legalizacija i institucionalizacija prava radnika te donošenje zakona koji promiču opće društvene interese; učinak pozitivne agregatne potražnje (zbog veće kupovne moći pojedinaca); veća ukupna produktivnost društva; smanjenje nejednakosti u raspodjeli dohotka; veće zadovoljstvo građana životom (kako članova, tako i nečlanova); veća konkurentnost zemlje; rušenje autoritarnih i korumpiranih vladajućih sustava te obuzdavanje moći međunarodnih poduzeća.

Sindikati su danas potrebni i zbog toga što još uvijek postoje plaće nedovoljne za pristojan život, koje ne osiguravaju dostatnu kupovnu moć za poticanje

ekonomske aktivnosti; opasni uvjeti rada koje ljudi ne bi trebali trpjeti i koji nameću znatne troškove lokalnim zajednicama zbog medicinskih troškova, naknada za nesposobnost za rad i izgubljene produktivnosti; autokratske metode nadgledanja koje narušavaju ljudsko dostojanstvo i demotiviraju radnike.¹⁰ Štoviše, tržišta rada danas su izrazito konkurentna, što dovodi do različitih oblika pritiska na zaposlenike kao što su dugo radno vrijeme, veći intenzitet rada i veća nesigurnost posla pa se stoga sindikalizam kao oblik zaštitničkoga institucionalnog mehanizma može smatrati društveno ispravnim.¹¹

No, istraživanja i praksa pokazuju da sindikati ipak imaju dva lica, odnosno da istovremeno mogu i unapređivati i štetiti ekonomskoj učinkovitosti i društvenom blagostanju.¹² [Više o dva lica sindikata vidi u poglavlju 1.] Tako sindikaliziranost može imati sljedeće **negativne posljedice** na razini **organizacija**:

- **smanjena profitabilnost** – Troškovi proizvodnje rastu zbog rasta plaća pa usprkos povećanim cijenama proizvoda/usluga na tržištu i potencijalno dugoročnom rastu produktivnosti (kako sindikalizirane organizacije zamjenjuju rad kapitalom), profitabilnost opada.¹³ Ovo se smatra paradoksom sindikalizma jer je zapravo proturječno da su „sindikati korisni za organizirane radnike – skoro uvijek; korisni za ekonomiju – na više načina; ali štetni za konačne stavke organizacijskih bilanci“.¹⁴
- **smanjena dugoročna ulaganja** – Troškovi sindikaliziranja zbog većih troškova rada i stoga smanjenih sredstava raspoloživih za daljnje investiranje mogu ograničiti dugoročna kapitalna ulaganja te ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i smanjiti povrat na uloženi kapital, inovativnost i želju za daljnjim kapitalnim ulaganjima.¹⁵
- **ograničavanje djelovanja menadžmenta** – Sindikati ograničavaju fleksibilnost menadžera.¹⁶ Tako, na primjer, usporavaju donošenje odluka i prilagodbu na promijenjene uvjete poslovanja na tržištu jer traže da se slijede uvjeti iz kolektivnog ugovora.¹⁷ Također, često onemogućavaju menadžerima plaćanje i unapređivanje zaposlenika na temelju individualnoga doprinosa (jer se u pravilu zalažu za pravilo senioriteta), kao i pokretanje disciplinskih postupaka i otpuštanje zaposlenika s ispodprosječnim radnim učinkom (zbog klauzule o sigurnosti posla).¹⁸
- **veća vjerojatnost zatvaranja organizacije** – Ako se zbog pritiska sindikata plaće previše povećavaju, u konačnici rezultat može biti poguban za organizaciju, kako zbog toga što ne ostvaruje potreban povrat na uloženi kapital, tako i zbog toga što troškovno-povoljniji nesindikalizirani konkurenti nižim cijenama „preotimaju“ kupce/klijente.¹⁹

Na razini **društva** kao negativne posljedice sindikalizma navode se:

- **smanjena fleksibilnost radne snage** – Sindikati ograničavaju zapošljavanje honorarnih djelatnika, zapošljavanje na određeno vrijeme ili pak otpuštanje djelatnika koji slabo rade.²⁰ Zemlje u kojima je sindikalna gustoća ostala visoka sporije odgovaraju na izazove nove globalne ekonomije zbog krute strukture zaposlenosti.²¹
- **sporiji rast zapošljavanja** – Aktivnosti sindikata vezane uz povećanje plaća usporavaju rast zapošljavanja²² zbog toga što poslodavci zapošljavaju po sporijim stopama jer je rad skuplji.
- **sporiji rast sindikaliziranih sektora** – Sporiji rast industrija koje su sindikalizirane pripisuje se manjim profitima i investicijama koji su posljedica „renta“ koje traže sindikati.²³

Negativno lice sindikata prisutno je i kada se oni – umjesto zaštitnički i demokratski – ponašaju sebično i autokratski, odnosno kada koriste svoju moć kako bi iskorištavali organizacije i potrošače putem prevelikih plaća i raznih ograničenja, a svojim članovima uskraćuju izvorna prava i sudjelovanje u unutarnjem upravljanju sindikatima te lobiraju zakonodavce da donose zakone koji štite i povećavaju monopolske rente sindikata nauštrb (trošak) cjelokupne zajednice.²⁴ [Dalje o pozitivnom i negativnom djelovanju sindikata na društvo i organizacije vidi u poglavljima 3. i 4.]

Na temelju svega navedenoga može se zaključiti da **sindikati nisu u potpunosti ni „sveci“ ni „grešnici“**, ali u cjelini ipak **pozitivno doprinose** ekonomiji i društvu.²⁵ Prihvatimo li tezu da sindikati imaju i korisne i štetne posljedice za „društvenu bilancu“, ali da je prvo ipak prevagnulo,²⁶ pisanje knjige o sindikatima u 21. stoljeću opravdano je. Potrebno je objediniti sve što su do sada sindikati značili i učinili za društvo kako bi se s time upoznali „mlađi“. Isto tako, baš kao što se neprestano mijenjaju svi segmenti života i rada u društvu, potrebno je ukazati da se smisao i načela rada sindikata moraju mijenjati te na nove spoznaje o sindikatima koje „stariji“ trebaju prihvatiti.

0.2. O čemu trebaju danas razmišljati sindikati?

Koncepti koje bi trebali poznavati današnji sindikati, aktivnosti kojima bi se trebali baviti i strategije koje bi trebali primjenjivati opisani su u ovoj knjizi kroz 21 poglavlje uključujući uvod i zaključak.

Prvi dio knjige – **TKO JE TKO U SINDIKATU** – objašnjava tko su i što rade sindikati. U prvome poglavlju, pod nazivom **Sindikati kao organizacije civilnoga društva**, objašnjeni su sindikati kao „proizvod“ industrijske revolucije,²⁷ opisane su vrste sindikata te su pokazane razlike koje postoje u modelima radnih odnosa u različitim zemljama svijeta. Kako u doba sve veće konkurencije (posebice međunarodne konkurencije) plaće i druge beneficije ne mogu više biti primarna preokupacija sindikata, drugo poglavlje bavi se **Dnevnim redom sindikata** odnosno različitim aktivnostima i zadacima sindikata i članova sindikata, a poseban je naglasak stavljen na kolektivno pregovaranje i sustave davanja pritužbi, kao mehanizme koji preraspodjeljuju dio moći poslodavaca na zaposlenike. Treće poglavlje, **Cost-benefit sindikata na razini društva**, objašnjava kako je sindikaliziranost povezana s različitim makroekonomskim varijablama kao što su nezaposlenost, visina nadnica, produktivnost i inflacija, dok četvrto, **Cost-benefit sindikata na mikrorazini**, detaljno odgovara na ključna pitanja vezana uz sindikate na mikroekonomskoj razini: kako sindikati utječu na plaće zaposlenika, njihovu dobrobit, njihovu odanost organizaciji i organizacijsku uspješnost?

Drugi dio knjige – **SINDIKALNA ISKAZNICA** – objašnjava tko su bili članovi sindikata nekad, a tko su članovi sindikata danas. Peto poglavlje, pod nazivom **Biti u sindikatu**, ukazuje na promjenu strukture sindikalnoga članstva – osim tradicionalnoga sindikalnog članstva (engl. traditional-coremembers), dakle muškaraca „plavih“ ovratnika u proizvodnoj industriji, pojavljuje se nova skupina (engl. emerging-coremembers) koju čine zaposlenici više obrazovne razine zaposleni u uslužnom sektoru i to sve češće žene i imigranti.²⁸ Šesto poglavlje obrađuje **Sindikaliziranost društva** odnosno prikazuje različite pokazatelje sindikalnog članstva, sindikalne gustoće, prisutnosti industrijskih akcija i slično te ukazuje na utjecaj ekonomskih kriza na sindikaliziranost. **Neprijatelji sindikata** naziv je sedmoga poglavlja, koje se bavi razlozima opadanja sindikalnog članstva, između ostaloga i čimbenicima trojstva: sve konkurentnija tržišta („dobra tržišta“ – engl. „good markets“), sve profesionalnija i učinkovitija praksa upravljanja ljudskim potencijalima („dobri šefovi“ – engl. „good bosses“) i sve bolja zakonska regulacija ekonomskih i društvenih dimenzija radnih odnosa („dobri zakoni“ – engl. „good laws“).²⁹

Treći dio knjige nosi naslov **SINDIKALNI TRONOŽAC** i ukazuje na odnose između sindikata, poslodavaca i države pri osiguravanju prava radnika. Aktivnostima koje poduzimaju sindikati (kao što su štrajk i bojkot), aktivnostima menadžmenta (kao što su zapošljavanje štrajkolomaca i konzultanata za borbu protiv sindikata) ili aktivnostima trećih (kao što su mirenje, posredovanje i arbitraža) u „igri“ radnih odnosa bavi se osmo poglavlje pod nazivom **Sindikati bez sukoba**. S obzirom da su plaće i beneficije sindikalnoga članstva jedna od primarnih briga sindikata³⁰, sudjelovanju sindikata u određivanju kompenzacija zaposlenika posvećeno je deveto poglavlje pod nazivom **Borba sindikata za kućni proračun. Sindikati usmjereni na zapošljivost** naziv je desetog poglavlja koje objašnjava ulogu sindikata u kreiranju politika fleksibilnosti, politika istovremene fleksibilnosti za poslodavce i sigurnosti za zaposlenike.

DNK SINDIKATA naziv je četvrtoga dijela knjige. U jedanaestome poglavlju nazvanom **Anatomija sindikata** prikazana je složenost organiziranja sindikata. Dvanaesto poglavlje opisuje moguće odnose između sindikata i upravljanja ljudskim potencijalima u zadovoljavanju potreba zaposlenika odnosno **Vežu sindikata i ULJP-a**. S obzirom da su liderska vizija,³¹ kao i demokratizacija sindikata sudjelovanjem članova u aktivnostima sindikata i odlučivanju,³² presudne za sindikate današnjice, trinaesto poglavlje se bavi **Sindikalistima kao vođama**. Poglavlje četrnaesto pod nazivom **Osobnost sindikata** objašnjava kakve vrste sindikata postoje s obzirom na njihovu organizacijsku kulturu kao i važnost koncepta odanosti i rane socijalizacije novih članova za uspjeh sindikata.

Peti dio knjige – **HIGH-TECH SINDIKATI** – bavi se budućnošću sindikata. Strategije i taktike revitalizacije sindikata u suvremenom društvu opisuje petnaesto poglavlje pod naslovom **Oživljavanje sindikata**. Udruživanje sindikata na razini međunarodnih poduzeća kao odgovor na izazove pregovaranja u višenacionalnom okruženju, a tako i udruživanje na regionalnoj, međunarodnoj i globalnoj razini, zasigurno je budućnost sindikata pa se time bavi šesnaesto poglavlje **Sindikati preko granica**. Imperativ je postalo i globalno gledanje na sindikate,³³ jer kao što je globalna ekonomija „proizvela“ globalnu radnu snagu, tako su globalni sindikati logičan smjer razvoja sindikalnog pokreta³⁴ pa se utjecaju globalizacije na sindikate posvećuje sedamnaesto poglavlje pod nazivom **Globalizacija kao neprijatelj sindikata**. Osamnaesto poglavlje naziva se **E-sindikati** i obrađuje koristi od internetske tehnologije za sindikate, odnosno na koji način internet, elektronička pošta, društvene mreže, *online* forumi i slično – kao neizostavni „alati“ suvremenoga života i rada – postaju i svakodnevica djelovanja sindikalnog članstva i aktivizma, posebice mladih. Devetnaesto poglavlje objašnjava kako

dvije filozofije sindikaliziranja – partnerski sindikalizam i društveni sindikalizam – mogu unaprijediti život članova sindikata, samih sindikata, poslodavaca i društva u cjelini, a nosi naslov **Suvremena filozofija sindikaliziranja**.

U **Zaključku** je napravljena SWOT analiza sindikalnoga pokreta u 21. stoljeću, koja može biti polazište današnjim sindikatima za njihovo uspješnije djelovanje na sindikalnoj i društvenoj sceni, a može pomoći i poslodavcima, zaposlenicima i studentima da prepoznaju područja u kojima mogu doprinijeti sindikalizmu kao instituciji s potencijalom za doprinos društvu. Predloženo je i što sindikati mogu učiniti kako bi njihova budućnost bila ispunjena doprinosom vlastitom članstvu, poslodavcima i društvu općenito odnosno predložena je vizija sindikata budućnosti.

Knjiga **Evolucija sindikata** jest sistematizacija spoznaja o prošlosti i budućnosti sindikata, njihovoj ulozi, djelovanju i važnosti za suvremeno društvo. To nije knjiga o radnim odnosima (u takvim knjigama piše se i o drugim akterima tih odnosa) niti knjiga o ekonomiji rada (takve knjige uključuju detaljne teorijske mikroekonomske i makroekonomske analize tržišta rada) kao ni knjiga o poslovnim i menadžerskim izazovima s kojima se susreću suvremene organizacije (takve knjige ne bave se sindikatima) – ovo je knjiga usmjerena na sindikate i različite aspekte njihova rada. U knjizi je stavljen naglasak ne samo na ono što je potrebno za preživljavanje sindikata, koje je, nažalost, postalo njihova stvarnost, nego i na njihov mogući razvojni put k svjetlijoj budućnosti.

Iako smo se u knjizi pokušali dotaknuti svih tema i podtema vezanih uz sindikate i njihovo djelovanje nekad, danas i u budućnosti, vjerojatno je da smo nešto ispustili. O mnogim smo aktivnostima, konceptima i zanimljivostima pisali na više mjesta kako bi poglavlja bila cjelovita te kako bismo naglasili ono što je prema našem mišljenju važno. Nadamo se da je naš izbor tema prikazao sindikate u svjetlu drugačijem od „dinosauru koji izumiru“ kakvima ih nazivaju mnogi i ukazao da je ideologija „pravih“ (a ne „krivih“) sindikata ideologija ljudskoga dostojanstva i ispravnih ljudskih vrijednosti.

Bilješke

- 1 Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Praeger Publishers, Westport, CT, str. 101.
- 2 Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ, str. 510.
- 3 Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 11.
- 4 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, str. 563.
- 5 Masters, M. F., Delaney, J. T. (2008.), Organized Labor's Political Scorecard, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 491-519., str. 515.
- 6 Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 11.
- 7 Prema Hirsch, B. T. (2004.), What Do Unions Do for Economic Performance, *Journal of Labor Research*, 25(3): 415-455., str. 444.
- 8 Na temelju: Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), Union Voice, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 238-274.; Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY, str. 168-188.; Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 1-11., str. 5-6.; Booth, A. L., Francesconi, M., Zoega, G. (2003.), Unions, Work-Related Training and Wages: Evidence for British Men, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(1): 68-91.; Böheim, R., Booth, A. L. (2004.), Trade Union Presence and Employer-Provided Training in Great Britain, *Industrial Relations*, 43(3): 520-545.; 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.; Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2010.), The Wage Impact of Trade Unions in the UK Public and Private Sectors, *Economica*, 77(305): 92-109.; Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, str. 51-52.; Budd, J. W., Mumford, K. (2004.), Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2): 204-222.; Claydon, T., Green, F. (1994.), Can Trade Unions Improve Training in Britain, *Personnel Review*, 23(1): 37-51.; Coombs, C. K. (2008.), The Decline in American Trade Union Membership and the "Government Substitution" Hypothesis: A Review of the Econometric Literature, *Journal of Labor Research*, 29(2): 99-113., str. 111.; Das, S. K. (2008.), Trade Unions in India: Union Membership and Union Density, *The Indian Journal of Labour Economics*, 51(4): 969-982.; Edwards, P. K. (1995.), Human resource management, union voice and the use of discipline: an analysis of WIRS3, *Industrial Relations Journal*, 26(3): 204-220.; Flavin, P., Pacek, A. C., Radcliff, B. (2010.), Labor Unions and Life Satisfaction: Evidence from New Data, *Social Indicator Research*, 98(3): 435-449.; Freeman, R. B. (1980.), The exit-voice tradeoff in the labor market: unionism, job tenure, quits, and separations, *The Quarterly Journal of Economics*, 94(4): 643-673.; Frenkel i Royal (1997) prema Martin, N. D., Brady, D. (2007.), Workers of the Less Developed World Unite? A Multilevel Analysis of Unionization in Less Developed Countries, *American Sociological Review*, 72(4): 562-584., str. 563.; Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit.; Hirsch, B. T. (2008.), Sluggish Institutions in a Dynamic World: Can Unions and Industrial Competition Coexist?, *Journal of Economic Perspectives*, 22(1): 153-176.; Hall-Jones, P. (2007.), Unionism and Economic Performance, www.newunionism.net/library/member%20contriutions/news/1-4.; Hoque, K., Bacon, N. (2008.), Trade Unions, Union Learning Representatives and Employer-Provided Training in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 46(4):702-731.; Kaufman, B. E. (2008.), Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 45-78., str. 61-63.; Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 12-45., str. 13.; McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill, New York, NY; Mitchell, M. W., Stone, J. A. (1992.), Union effects on productivity: evidence from western U.S. sawmills, *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1): 135-145.; Schiavone, M. (2008.), op. cit.; Verma, A. (2008.), What Do Unions Do to the Workplace? – Union Effects on Management and HRM Policies, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 275-312., str. 283.; Yates, M. D. (2009.), op. cit.
- 9 Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 41.
- 10 Kaufman (1997) prema Budd, J. W. (2008.), The Effect of Unions on Employee Benefits and Non-Wage Compensation: Monopoly Power, Collective Voice, and Facilitation, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 160-192.
- 11 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 520-562., str. 555.
- 12 Freeman i Medoff (1984) prema Kaufman, B. E. (2008.), Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy, op. cit., str. 73.
- 13 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, op. cit., str. 13.
- 14 Freeman i Medoff (1984., str. 190) prema Hirsch, B. T. (2008.), What Do Unions Do for Economic Performance?, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 193-237., str. 194.
- 15 Na temelju: Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), op. cit.; Hirsch, B. T. (2008.), What Do Unions Do for Economic Performance?, op. cit.; Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, op. cit.
- 16 Verma, A. (2008.), op. cit., str. 297.
- 17 Kaufman, B. E. (2008.), Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy, op. cit., str. 65.
- 18 Na temelju: Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary, op. cit., str. 546.; Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, op. cit., str. 18.
- 19 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, op. cit., str. 28.
- 20 Hoke, Z. (2005.), Globalizacija – prijatelj ili neprijatelj sindikalnog pokreta?, <http://www.voanews.com/croatian/archive/2005-11-20-voa6.cfm>
- 21 Schramm, J. (2011.), The Future of Unions, u: Mello, J. A., *Strategic Management of Human Resources*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, 541-547., str. 541.
- 22 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., str. 435.
- 23 Freeman i Medoff (1984.) prema Hirsch, B. T. (2008.), *What Do Unions Do for Economic Performance?*, op. cit., str. 194.
- 24 Kaufman, B. E. (2008.), *Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy*, op. cit., str. 74.
- 25 Kaufman, B. E. (2008.), *What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary*, op. cit., str. 557.
- 26 Freeman i Medoff (1984.) prema Kaufman, B. E. (2008.), *What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary*, op. cit., str. 557.
- 27 Hyman, R. (2001.), *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class & Society*, SAGE Publications Ltd., London, str. 2.
- 28 Pojmovi „traditional-core members“ i „emerging-core members“ preuzeti su od: Alós, R., Jódar, P., Martí, J., Artiles, A. M., Ortiz, L. (2009.), *Diversity in trade union membership: a typology based on the study of a Spanish trade union, Industrial Relations Journal*, 40(2): 100-121. Opisi ovih dviju skupina nisu u potpunosti preuzeti od autora jer se njihovi empirijski nalazi ponešto razlikuju od uvriježenih zaključaka u ovom području.
- 29 Bennett i Kaufman (2002.) prema Kaufman, B. E. (2008.), *What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary*, op. cit., str. 549.
- 30 Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2010.), op. cit.
- 31 Nissen, B., Grenier, G. (2002.), *Unions and immigrants in South Florida*, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 130-160., str. 153.
- 32 Na temelju: Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 25.
- 33 Munck, R. P. (2011.), *Globalization and the Labour Movement: Challenges and Responses*, *Global Labour Journal*, 1(2): 218-232., str. 219.
- 34 *Ibid.*, str. 219.

DIO I.

Tko je tko u sindikatu Tko su i što rade sindikati?





DIO I.

Tko je tko u sindikatu Tko su i što rade sindikati?

1. Sindikati kao organizacije civilnoga društva
Koja je svrha postojanja sindikata?
2. Dnevni red sindikata
Što rade i koje usluge pružaju sindikati?
3. Cost-benefit sindikata na razini društva
Kako sindikati utječu na društvo?
4. Cost-benefit sindikata na mikrorazini
Kako sindikati utječu na zadovoljstvo
zaposlenika i uspjeh organizacija?

Sindikati kao organizacije civilnoga društva

Koja je svrha postojanja sindikata?

Sindikati su sudionici na tržištu rada, sredstvo anti-kapitalističke mobilizacije i agenti društvene integracije.

Richard Hyman

Sindikati su se pojavili krajem 19. stoljeća kao legitimne kolektivne organizacije s ciljem osiguravanja pristojnih uvjeta zaposlenja za kvalificirane zaposlenike.¹ Naime, početak industrijske revolucije obilježavaju „robovlasnički“ vlasnici koji radnike nedovoljno plaćaju, tjeraju ih da rade dvanaest, petnaest ili osamnaest sati dnevno sedam dana u tjednu, u nehumanim uvjetima opasnim i za zdravlje i za život, kao radnu snagu koriste i žene i djecu, a ljude otpuštaju zbog bilo kakvog prigovora ili propusta. Sve navedeno mogu si dopustiti zbog masovne nezaposlenosti pri kojoj se poslovi popunjavaju čim se isprazne usprkos niskoj plaći i lošim uvjetima rada.² Niske plaće, prekomjerni sati rada, dječji rad, nesigurnost posla, nesreće na radu i autokratsko upravljanje radom nazivaju se „zlina“ industrijskog doba³ zbog čega industrijalizacija i sindikalizacija „idu ruku pod ruku“.⁴

Zašto se osnivaju sindikati, zašto im zaposlenici pristupaju, koje vrste sindikata postoje, koja su obilježja stare i nove paradigme odnosa između posloprimaca i poslodavaca, koji modeli radnih odnosa postoje i koje su njihove specifičnosti u različitim regijama i zemljama u svijetu, pitanja su na koja ovo poglavlje daje odgovore.

1.1. Razlozi osnivanja sindikata

Razlozi osnivanja sindikata objašnjeni su kroz određenje pojma „sindikata“, ciljeve i područja djelovanja sindikata, objašnjenje dva „lica“ sindikata, Hymanovu kategorizaciju vrsta sindikalizma te kratki opis povijesti sindikalnoga pokreta.

1.1.1. Određenje, ciljevi i područja djelovanja sindikata

Riječ **sindikata** dolazi od grčke riječi *σύνδικος* (*syndikos*), što znači zastupnik, odvjetnik, branitelj. Sindikati su zakonski regulirane institucije koje osnivaju zaposlenici kako bi ih predstavljale u složenim ekonomskim i zakonskim odnosima s poslodavcima i vladom⁵. Oni su predstavnici rada koji organiziraju veliki broj zaposlenika u jedan entitet⁶ kako bi se nadvladale strukturne slabosti posloprimača u odnosu na poslodavce na tržištu rada.⁷

Prikaz 1.1. Zakonska regulativa sindikata u Hrvatskoj
(izvadci iz Zakona o radu, NN 149/09.)

Članak 226. Radnici imaju pravo, bez bilo kakve razlike, po svojem slobodnom izboru, utemeljiti sindikat te se u njega učlaniti, uz uvjete koji mogu biti propisani samo statutom ili pravilima toga sindikata.

Članak 227. Radnik slobodno odlučuje o svojem pristupanju udruzi i istupanju iz udruge.

Članak 229. Udruge mogu utemeljiti svoje saveze ili druge oblike udruživanja u kojima se njihovi interesi povezuju na višoj razini (udruge više razine).

Članak 232. Sindikat može utemeljiti najmanje deset punoljetnih poslovno sposobnih fizičkih osoba.

Članak 244. Poslodavci i njihove udruge ne smiju nadzirati utemeljenje i djelovanje sindikata, odnosno njihovih udruza više razine, niti u cilju ostvarenja takvoga nadzora smiju financirati ili na drugi način podupirati sindikate, odnosno njihove udruge više razine.

Članak 247. (1) Radnik ne smije biti stavljen u nepovoljniji položaj od drugih radnika zbog članstva u sindikatu. (2) Članstvo u sindikatu i sudjelovanje u djelatnostima sindikata ne smije biti okolnost na kojoj poslodavac temelji odluku o sklapanju ugovora o radu, promjeni poslova koje radnik obavlja odnosno mjesta rada, stručnom obrazovanju, napredovanju, plaćanju, socijalnim davanjima i prestanku ugovora o radu.

Članak 250. Na zahtjev i u skladu s uputama sindikata, a uz prethodnu pisanu suglasnost radnika – člana sindikata, poslodavac je dužan obračunavati i iz plaće radnika ustezati sindikalnu članarinu te je redovito uplaćivati na račun sindikata.

Članak 253. Stranke kolektivnog ugovora mogu biti, na strani poslodavca jedan ili više poslodavaca ili njihove udruge, a na strani radnika jedan ili više sindikata ili njihove udruge, koje su spremne i sposobne sredstvima pritiska štititi i promicati interese svojih članova prilikom pregovora o sklapanju kolektivnih ugovora na području za koje se kolektivni ugovor sklapa.

Izvor: www.narodne-novine.nn.hr

Osnovni cilj sindikata kao kolektivnih organizacija radnika jest zastupati, štititi i proširivati prava i interese zaposlenika koji su njihovi članovi⁸ pa stoga u svrhu unapređivanja njihovih uvjeta i položaja na radu vrše pritisak na poslodavce i vlade.⁹ Njihova osnovna uloga je pregovaranje o plaćama i uvjetima rada s poslodavcem i potpisivanje kolektivnih ugovora u ime radnika.¹⁰ [Više o područjima o kojima sindikati pregovaraju u ime svojih članova vidi u poglavlju 2.] No, u posljednje vrijeme

sindikati se sve više bave i društvenim pitanjima, a mnogi od njih imaju i snažan politički utjecaj.¹¹ Proizlazi da je više **područja na kojima djeluju sindikati**, od kojih su četiri ključna prikazana u tablici 1.1.¹²

Tablica 1.1. Područja djelovanja sindikata

Područje djelovanja	Opis
ekonomski uvjeti	Osiguranje ekonomskih koristi za članstvo odnosno pravednija raspodjela plaća i beneficija.
uvjeti rada	Osiguranje humanih uvjeta rada. Sudjelovanje u postavljanju pravila i procedura rada kao što su sati rada, jednake mogućnosti, sigurnost i zaštita zdravlja na radu.
sudjelovanje u odlučivanju	Osiguravanje prava sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju.
društvo	Sudjelovanje u aktivnostima koje donose širu društvenu korist kao i zalaganje za pravedniju distribuciju bogatstva u društvu kroz pravednu poreznu politiku i socijalne transfere.

Suvremeni pogled na sindikate posebice ističe posljednje navedeno područje djelovanja sindikata – njihovu ulogu u društvu, ne samo stoga što su sindikati po klasifikaciji **neprofitne organizacije** nego i stoga što se sve više ističe njihova dimenzija **organizacija civilnoga društva**. Osnovna svrha sindikata – baš kao i svih drugih neprofitnih organizacija – „nije zarađivati novac nego služiti društvu“.¹³ Oni nisu usmjereni na profit nego na pomoć društvenoj skupini kojoj njihova pomoć treba – radnicima pa se stoga može reći da su usmjereni na zajedničko dobro i kroz to izgrađuju zajednicu¹⁴ odnosno da su agenti društvenih promjena (engl. human change agents).¹⁵ Štoviše, s obzirom da se danas sindikati sve više uključuju u rješavanje društvenih problema [Više o društvenom sindikalizmu vidi u poglavlju 18.], možemo reći da su punopravni članovi civilnoga sektora jer su usmjereni i na služenje javnosti i na razvoj društva i civilnih vrijednosti.

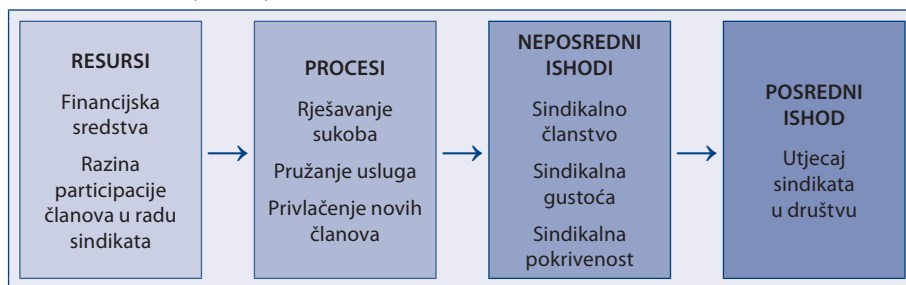
Prikaz 1.2. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija

1. Kultura i rekreacija
2. Obrazovanje i istraživanje
3. Zdravstvo
4. Socijalne usluge
5. Okoliš
6. Razvoj i stanovanje
7. Pravo, zagovaranje i politika
8. Filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva
9. Međunarodne aktivnosti
10. Religija
11. Poslovne i strukovne udruge, sindikati
12. Organizacije koji nisu drugdje klasificirane

Izvor: Salamon i Anheier (1997.) prema Bežovan, G. (2005.), *Civilno društvo*, Nakladni zavod Globus, Zagreb, str. 19.

Pojednostavljeni prikaz **procesa djelovanja sindikata** prikazan je na slici 1.1.¹⁶ Kao što je vidljivo iz slike, sindikati „ulažu“ financijske i ljudske resurse kako bi ostvarili svoje osnovne zadatke – rješavanje sukoba između poslodavaca i posloprimaca (putem kolektivnog pregovaranja, rješavanja pritužbi i slično) i pružanje drugih usluga članstvu, a za što je preduvjet članstvo odnosno uspješno privlačenje novih članova. Posljedica toga su tri ključna neposredna ishoda – sindikalno članstvo, sindikalna gustoća i sindikalna pokrivenost. Ova tri ishoda jednostavno je kvantificirati, za razliku od njihovoga krajnjeg rezultata odnosno posrednoga ishoda djelovanja sindikata – utjecaja sindikata u društvu, koji se mnogo teže može izmjeriti. [Više o pokazateljima djelovanja i uspješnosti sindikata vidi u poglavlju 3.]

Slika 1.1. Proces djelovanja sindikata



Pojmovi „sindikalno članstvo“, „sindikalna gustoća“ i „sindikalna pokrivenost“ (tablica 1.2.) tri su najvažnija pojma za sindikate. Ti pojmovi ukazuju na (ne) uspjeh njihovoga djelovanja te su zbog toga središnji element svih rasprava i pisanih radova o sindikatima.

Tablica 1.2. Tri ishoda sindikalnoga djelovanja – sindikalno članstvo, gustoća i pokrivenost

Ishod	Određenje
sindikalno članstvo (engl. union membership)	Apsolutan broj zaposlenika učlanjenih u neki sindikat.
sindikalna gustoća (engl. union density)	Postotak zaposlenika učlanjenih u sindikat. ¹⁷ Može se odnositi na postotak članova sindikata u nekoj organizaciji, struci ili industriji, ali i na postotak članova sindikata od ukupnoga broja ovisno zaposlenih ¹⁸ , od ukupnoga broja zaposlenika ¹⁹ ili od ukupne radne snage ²⁰ .
sindikalna pokrivenost (engl. union coverage)	Postotak zaposlenika pokrivenih kolektivnim sporazumom ²¹ (engl. bargaining coverage) odnosno zaposlenika čije su plaće, uvjeti rada i ostali uvjeti zaposlenja određeni kolektivnim ugovorom. ²²

1.1.2. Dva lica sindikata

Razlozi osnivanja sindikata mogu se objasniti i pomoću **dva lica sindikata** odnosno načinima na koje se sindikati mogu gledati. Najcitiraniji zaključak Freemana i Medoffa, gurua radnih odnosa, jest onaj da ekonomisti i opća javnost imaju dva vrlo oprečna pogleda na sindikate. Negativan stav nazivaju „monopolskim licem“ sindikata (engl. „monopoly face“ of unions), a pozitivni „licem kolektivnoga glasa“ (engl. „collective voice face“ of unions).²³ Pobornici „monopolskoga lica“ na sindikate gledaju kao na institucije koje nastoje izboriti što više za svoje članove nauštrb svih ostalih aktera (poslodavaca i društva) koristeći svoju monopolsku moć. Pobornici „kolektivnoga lica“ smatraju da sindikati brinu za dobrobit svojih članova u suradnji s poslodavcem. Dva „lica“ sindikata podrobnije su opisana u tablici 1.3.

Tablica 1.3. Dva „lica“ sindikata

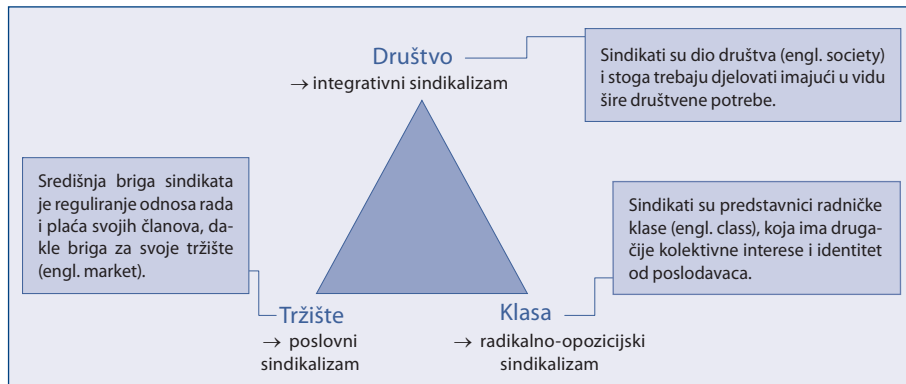
Monopolsko „lice“ sindikata
Mnogi ekonomisti smatraju da sindikati, baš kao i monopolska poduzeća, imaju tržišnu moć i koriste ju kako bi podigli cijenu rada iznad konkurentne tržišne razine, a umjetno visoka cijena rada dovodi do brojnih neželjenih ishoda: loša alokacija resursa između sindikaliziranih i nesindikaliziranih sektora, nedjelotvornost u proizvodnji, potencijal za troškovno-uvjetovanu inflaciju te manja kapitalna ulaganja i rast produktivnosti. ²⁴ Prema monopolskom gledanju, sindikati su interesna skupina koja koristi svoju ekonomsku i političku snagu kako bi osigurali veće prihode za svoje članove (i vođe) nauštrb dobiti cjelokupne zajednice, ²⁵ odnosno sindikati se smatraju institucijama koje koriste svoju monopolsku moć kako bi prebile ekonomske viškove od drugih ekonomskih agenata članovima sindikata. ²⁶ Jednostavno rečeno, sindikati prisiljavaju poslodavce da isplaćuju bolje plaće i beneficije ²⁷ pod prijetnjom štrajka i drugih taktika pritiska i ograničavanja. ²⁸ Iz navedenoga proizlazi da se na povećanje plaća, koje je posljedica djelovanja sindikata, može gledati kao na porez koji je poslodavcima, nečlanovima i kupcima/klijentima nametnut od strane sindikata (a koji, naravno, ovisi o (ne)elastičnosti potražnje za radom). ²⁹ Drugim riječima, monopolski učinak ugrožava optimalnu konkurentsku alokaciju ljudskih i drugih resursa te je stoga ekonomski i društveno štetan (za sve osim za sindikalizirane zaposlenike). ³⁰
„Lice“ kolektivnoga glasa sindikata
Pobornici gledanja na sindikat kao „lice“ kolektivnoga glasa smatraju da sindikati osiguravaju svojim članovima pristojno mjesto za rad baveći se – zajedno s poslodavcima – njihovim problemima na radu. Smatraju da je kolektivni glas koristan i za članove sindikata i za poslodavce. Koristi koje donosi, na primjer, jesu: ³¹ unapređenje uvjeta rada i metoda proizvodnje, bolja komunikacija i razmjena informacija između menadžmenta i zaposlenika, uspješnija koordinacija rada od strane menadžmenta, uspješnije donošenje odluka i promicanje svijesti o važnosti kooperacije i povjerenja, uvođenje pravednijih i kvalitetnijih politika upravljanja ljudima, poticanje treninga na poslu, smanjeni troškovi odlazaka iz organizacije (zbog manjeg broja odlazaka) te bolji moral, veća lojalnost i veća odanost zaposlenika.

Prema neoklasičnoj ekonomskoj analizi **uravnotežena lista pokazatelja uspjeha sindikata** (engl. union balanced-scorecard) jest mješavina negativnoga monopolskog „lica“ i pozitivnoga „lica“ kolektivnoga glasa.³² Veće plaće nisu isključivo loše niti je kolektivni glas uvijek dobar (kao, na primjer, kada sprečava otpuštanje loših radnika ili poskupljuje i produžuje procese vezane uz pritužbe zaposlenika).³³ [Više o utjecaju sindikata na makroekonomske i mikroekonomske varijable vidi u poglavljima 3. i 4.]

1.1.3. Vrste sindikalizma

Na razloge osnivanja sindikata moguće je gledati i iz perspektive **vrste sindikalizma**. Prema **Hymanu** tri su osnovne vrste sindikalizma ovisno o tome jesu li sindikati primarno usmjereni na zadovoljavanje potreba svojih članova (tržište), borbu između društvenih staleža (klase) ili širu društvenu korist (društvo). Njihova osnovna svrha odnosno uloga tako može biti: (1.) **poslovni** odnosno **tržišni sindikalizam** (engl. business unionism, market unionism), (2.) **radikalno-opozicijski** odnosno **klasni sindikalizam** (engl. radical-oppositional unionism, class unionism) ili (3.) **integrativni sindikalizam** (engl. integrative unionism), kao što prikazuje slika 1.2.³⁴ Drugim riječima, različiti su pogledi na sindikate: kao na ekonomske agencije uključene u kolektivno pregovaranje vezano uz uobičajene uvjete zapošljavanja, kao na ratoborne organizacije koje se sukobljavaju s poslodavcima u borbi između neprijateljskih klasa ili kao na sastavne dijelove društvenoga poretka.³⁵

Slika 1.2. Trokut usmjerenosti sindikata na tržište, klasu odnosno društvo



Osnovna obilježja tri navedene vrste sindikalizma navedena su u tablici 1.4.³⁶

Tablica 1.4. Obilježja tri vrste sindikalizma

Poslovni sindikalizam	Radikalno-opozicijski sindikalizam	Integrativni sindikalizam
Sindikati su usmjereni prvenstveno na kratkoročne ekonomske interese (više, ovdje i sada) svojih članova u smislu viših plaća, kraćega radnog vremena i boljih uvjeta rada, a da ne uzimaju u obzir one koji nisu članovi sindikata ili opće političke i društvene uvjete.	Sindikati su prema marksističkom učenju agenti odnosno predstavnici u klasnoj borbi koja je uvijek prisutna zbog toga što su izrabljivanje i nesigurnost stalna obilježja radnih odnosa. Osnivaju se kao kolektivne organizacije kako bi zastupali radništvo u borbi – kako protiv surovoga otpora poslodavaca, tako i protiv represije države.	Sindikati nastoje – postizanjem kompromisa s poslodavcima i državom – osigurati što pravedniju podjelu koristi od ekonomskoga razvoja.

U praksi su sindikalna ideologija i identitet smješteni na jednoj od stranica trokuta. Drugim riječima, sindikati su u pravilu orijentirani na dvije od tri dimenzije – ili na tržište i klase ili na tržište i društvo ili na društvo i klase³⁷ – ovisno o vremenskom trenutku i izazovima koji su pred njih postavljeni. Naravno, oni ne smiju zanemariti i treću dimenziju, dakle uvijek su više ili manje aktivni na sva tri područja (briga za trenutne interese članova, klasna borba i društvena angažiranost). Zanimljivo je napomenuti da je poslovni sindikalizam tipičan za anglosaksonski svijet, prije svega SAD i Veliku Britaniju, klasni sindikalizam za zemlje južne Europe, a integrativni sindikalizam za germanske i skandinavske zemlje sjeverne Europe.³⁸

1.1.4. Kratka povijest sindikalnog pokreta

Razloge osnivanja sindikata moguće je razumjeti i iz **povijesti sindikalnoga pokreta** odnosno povijesti nastajanja i zakonske regulacije sindikata.

Prvi sindikati – i to **strukovni sindikati** (engl. craft unions) odnosno sindikati ograničeni na predstavljanje skupina radnika koji obavljaju istovjetne specifične kvalificirane poslove na nekoj lokaciji ili na užemu geografskom području³⁹ – pojavljuju se u razvijenim zemljama svijeta **od sredine 18. stoljeća**. No, **sredinom 19. stoljeća** pojavljuju se **prvi nacionalni sindikati**, kako u SAD-u, tako i u razvijenim zemljama Europe i to kako oni koji su okupljali zaposlenike iz različitih

područja s idejom da mogu uspješno predstavljati cjelokupnu kvalificiranu radnu snagu, tako i industrijski sindikati koji su okupljali radnike pojedinih industrija bez obzira na njihovu struku, kvalifikacije ili geografsku smještenost te se na višoj razini udruživali u krovne organizacije (engl. umbrella organizations).⁴⁰ Tako se 1886. godine u SAD-u osniva Američka federacija rada (engl. American Federation of Labor – AF of L), koja se 1955. godine u svrhu konsolidiranja snaga spaja s Kongresom industrijskih organizacija (engl. Congress of Industrial Organizations – CIO) osnovanim 1938. godine u AFL-CIO, najpoznatiju i najutjecajniju sindikalnu središnjicu današnjega svijeta. U Velikoj Britaniji 1851. godine osniva se Združeno društvo inženjera (engl. Amalgamated Society of Engineers – ASE), preteča nacionalnih sindikata kakve poznajemo danas, iz kojega se razvio Združeni sindikat inženjera (engl. Amalgamated Engineering Union – AEU).

Od početka njihovoga postojanja, a tako i **na početku 20. stoljeća, okruženje ne favorizira sindikate**.⁴¹ Svugdje u svijetu zakoni su neprijateljski prema sindikatima i njihovom djelovanju.⁴² Za organiziranje sindikata odlazi se u zatvor.⁴³ No, upornost sindikata polako se počinje isplaćivati. Tako je u SAD-u 1935. godine prihvaćen takozvani **Wagnerov zakon**, kojim je zaposlenicima zakonski dopušteno sindikalno organiziranje, kolektivno pregovaranje s poslodavcima te organiziranje štrajkova i prosvjeda kao i bojkotiranje kako bi ostvarili svoje ciljeve. Poslodavcima je zabranjena diskriminacija sindikalnih članova pri zapošljavanju, otpuštanju i napredovanju, kao i zastrašivanje članova te im je zabranjeno da od radnika traže da potpišu ugovore kako se neće priključiti sindikatu (engl. yellow dog contracts).⁴⁴ Ipak, takozvanim **Taft-Hartleyevim zakonom**, donesenim 1947. godine, zakonodavci u SAD-u ponešto smanjuju prvobitno zagwarantirana prava sindikata u korist menadžmenta i zaposlenika nečlanova.⁴⁵ Ograničavaju:⁴⁶ (1.) pravo sindikata na štrajk, (2.) praksu zapošljavanja isključivo zaposlenika već učlanjenih u sindikat (engl. closed shop), (3.) proglašavaju dobrovoljnom obavezom novozaposlenih koji nisu članovi sindikata da se učlane kako bi zadržali posao (engl. union shop) i obvezu zaposlenika koji nisu članovi sindikata da plaćaju članarinu ukoliko imaju korist od onoga što su sindikati ispregovarali (engl. agency shop) te (4.) američkim državama dopuštaju proglašavanje Zakona o pravu na rad (engl. right-to-work-law) prema kojemu sindikati ni na koji način ne mogu nametati obvezu učlanjivanja s obzirom da to ne osigurava pravo na izbor onih radnika koji ne žele biti članovi sindikata odnosno diskriminira ih.

Najveći zamah sindikalnoga pokreta u svijetu odnosno „**zlatno doba**“ **sindikalizma** bilo je u razdoblju nakon **Drugoga svjetskog rata**. To razdoblje bilo je jedinstveno u svojim obilježjima za privlačenje novih članova: niska nezapo-

slenost, veliki poslodavci koji su činili glavninu ukupne zaposlenosti, veliki rast proizvodnih poslova i poslova javnog sektora te prevladavanje poslova na puno radno vrijeme.⁴⁷ **Od 1980. godine**, međutim, u razvijenim industrijskim zemljama prisutnost sindikata, učlanjenost zaposlenika u sindikate i utjecaj sindikata znatno su se **smanjili te se i dalje smanjuju**.⁴⁸ [O sindikaliziranosti društva nekada i danas vidi u poglavlju 5.]

U **Hrvatskoj** prekretnicom i definitivnim ulaskom pluralizma u praktično i javno sindikalno djelovanje smatra se 1990. godina kada se utemeljuju i s ozbiljnim djelovanjem započinju nezavisni sindikati, uglavnom sindikati javnih djelatnosti i javnih poduzeća, kada se sindikati počinju udruživati u udruge više razine odnosno sindikalne središnjice i kada se počinju potpisivati prvi kolektivni ugovori.⁴⁹ Početke **suvremenoga sindikalizma** u Hrvatskoj obilježavaju i 1990. godina kada je potpisan prvi kolektivni ugovor, 1993. godina kada se utemeljuje Hrvatska udruga poslodavaca kao interesna udruga poslodavaca s namjerom da postane druga strana u kolektivnim pregovorima i predstavnik poslodavaca u nacionalnim tripartitnim tijelima te 1996. godina od kada se primjenjuje Zakon o radu.⁵⁰

1.2. Razlozi pristupanja sindikatima

Kaže se da su loši šefovi najbolji saveznici sindikata i najbolji sindikalni organizatori⁵¹ odnosno da organizacije „pozivaju“ sindikate lošim upravljanjem ljudima.⁵² No, nezadovoljstvo menadžmentom nije jedini razlog pristupanja sindikatima. Ključni **razlozi pristupanja sindikatima** su: (1.) nezadovoljstvo poslom, (2.) osjećaj nemoći i podčinjenosti u odnosu na menadžment, (3.) instrumentalnost sindikalnoga članstva, (4.) potreba za pripadanjem, (5.) identificiranje sa sindikalnim vrijednostima i (6.) potreba za pomoći drugima. Ovi su razlozi ukratko objašnjeni u tablici 1.5.⁵³ [Više o razlozima (ne)učlanjivanja u sindikat vidi u poglavlju 4.]

Tablica 1.5. Ključni razlozi pristupanja sindikatima

Razlog	Objašnjenje
nezadovoljstvo poslom	Nezadovoljstvo unutarnjim (intrinzičnim) i vanjskim (ekstrinzičnim) obilježjima posla dovodi do osjećaja pojedinca da je iskorištavan odnosno da se prema njemu nepravedno odnosi. Stoga se pojedinci pridružuju sindikatima kako bi unaprijedili svoju poslovnu i privatnu svakodnevicu. Obilježja posla koja se najčešće ističu kao ona koja utječu na odluku o pridruživanju jesu: nezadovoljstvo plaćom, beneficijama, uvjetima rada, zaštitom zdravlja na radnom mjestu i odnosima na radu (kako s nadređenima, tako i s kolegama), zatim nezadovoljstvo mogućnostima

	napredovanja, sigurnošću posla (to jest strah od gubitka posla), arbitrarne odluke menadžmenta (na primjer arbitrarna raspodjela posla, napredovanja i otkazi), kao i ubrzavanje proizvodnje, nerealne (tejlorističke, neergonomske) norme te nedostatak prilika za sudjelovanje u odlučivanju.
osjećaj nemoći i podčinjenosti u odnosu na menadžment	Zaposlenici se odlučuju pridružiti sindikatima kada smatraju da pojedinačno nemaju utjecaja na promjene/poboljšanje uvjeta zaposlenja te im treba „snaga broja“ („Zajedno smo jači.“) kako bi imali moć uvjeriti menadžment da učini potrebne promjene. Naime, zaposlenici trebaju organizaciju (kako bi osigurali egzistenciju) mnogo više nego što organizacije trebaju njih (pojedini radnici lako su zamjenjivi) ⁵⁴ pa je pritisak skupine, to jest zajednički nastup pred menadžmentom potreban za uravnoteženje snaga. Zaposlenici su svjesni da će prije riješiti problem ukoliko na njega poslodavcu ukažu kao skupina nego pojedinačno. ⁵⁵ Sindikat je kao kartel nezavisnih proizvođača koji se povezuju kako bi osigurali monopolski ishod ⁵⁶ .
instrumentalnost sindikalnog članstva	Instrumentalnost sindikalnog članstva odnosi se na racionalnu analizu troškova i koristi od učlanjivanja u sindikat. Racionalni zaposlenik pridružuje se sindikatu ukoliko smatra da će ukupna korist koju će imati ukoliko se učlani (veća plaća, bolje beneficije, bolji uvjeti rada, različite sindikalne usluge i tako dalje) biti veća od neposrednih i posrednih troškova koji su povezani s pristupanjem sindikatu (sindikalna članarina, vrijeme koje će biti odvojeno za sudjelovanje u sindikalnim aktivnostima, animozitet prema članovima sindikata, preslikavanje odgovornosti za sve sindikalne akcije i tako dalje). Drugim riječima, zaposlenici se odlučuju za sindikate kada im se to isplati s obzirom na troškove, kvalitetu i rizik. ⁵⁷
potreba za pripadanjem (društvene potrebe)	Prihvaćenost od strane drugih, slaganje s drugima, to jest potreba da se bude važnim djelićem neke skupine ili društva, jedna je od snažnih potreba svakoga ljudskog bića. Sindikalno članstvo omogućava zadovoljavanje društvenih potreba kroz udruživanje, zajednički rad i druženje. Isto tako, pojedinci se nerijetko odlučuju učlaniti u sindikat zbog pritiska od strane obitelji, prijatelja i kolega koji su članovi sindikata. Ne žele biti izostavljeni pa osiguravaju društvenu prihvaćenost slijedeći prevladavajuće obrasce ponašanja.
identificiranje sa sindikalnim vrijednostima (opći stav prema sindikatima)	Stavovi pojedinca prema sindikalizaciji kao filozofiji odnosno prema konceptu sindikata kao dobrovoljnih udruga koje zastupaju radnike u borbi za njihova prava. Vjerovanje u sindikate kao organizacije koje mogu donijeti bolje sutra. Nažalost, mnogi ljudi vjeruju u ideju sindikata, ali ne vjeruju u određeni sindikat i njegovu korisnost pa se zato ne učlanjuju.
pomoć drugima	Neki se pojedinci pridružuju sindikatima zbog potrebe da služe drugima i kroz to ostvare svoje potrebe za samoispunjenjem odnosno samoaktualizacijom, a danas sve više zbog želje da sudjeluju u transformaciji društva (putem društvenoga sindikalizma).

Može se reći da su četiri grupe **koristi** koje zaposlenici imaju **od pristupanja sindikatima**.⁵⁸

- **Ekonomске koristi** koje proizlaze iz sposobnosti sindikata da pregovara o elementima posla kao što su plaće, beneficije i slično.
- **Društvene koristi** koje se javljaju kao posljedica zajedništva među članovima.
- **Psihološke koristi** koje nastaju zbog osjećaja pripadnosti skupini i utjecaja na odlučivanje, što dovodi do psihološkog zadovoljstva.
- **Političke koristi** zbog veće uključenosti u donošenje odluka vezanih uz zaposlenike kao i koristi od utjecaja na političke utrke i zakonodavstvo na lokalnoj i nacionalnoj razini.

No, osim koristi **članstvo u sindikatu** ima i svoje **troškove**, odnosno, ono nije „besplatno“. Sa sobom nosi i ekonomske i društvene troškove. Najočitiiji **ekonomski troškovi** za pojedinca jesu sindikalna članarina i potencijalni gubitak prihoda zbog štrajka, no tu je i manja sigurnost posla za članove s manje senioriteta kako raste trošak rada (u kojem se slučaju smanjuje potražnja za sindikaliziranim radom koji se zamjenjuje nesindikaliziranim).⁵⁹ **Društveni troškovi** uključuju izraženi suparničke odnose s poslodavcem, rigidniju i birokratiziraniju organizaciju posla i uže dizajnirane zadatke s manje slobode odlučivanja.⁶⁰ Ipak, na pridruživanje sindikatu može se gledati kao na „kupnju dobara“. ⁶¹ Dok koristi premašuju troškove i dok ne postoji drugi način pribavljanja koristi uz niže troškove, bit će zainteresiranih koji će stajati u redu za dobivanje sindikalnih poslova (engl. union jobs).⁶² [Više o koristima i troškovima pristupanja sindikatima vidi u poglavlju 4.]

Naravno, svi navedeni **razlozi, koristi i troškovi** vezani uz pristupanje sindikatima **međusobno su povezani**. Tako nezadovoljstvo poslom nije dostatan poticaj za pristupanje sindikatu ukoliko se pojedinac ne poistovjećuje s filozofijom sindikaliziranja (opći stav) ili ukoliko ne smatra da sindikat stvarno može nešto učiniti za njega (specifični stav).⁶³ Drugim riječima, ukoliko je opći stav pojedinca prema sindikatima negativan te ukoliko pojedinac smatra da sindikat prisutan u njegovoj organizaciji nije učinkovit, nikakvi problemi na radu neće ga potaknuti da postane njegovim članom. S druge strane, mnogi zaposlenici zadovoljni svojim poslom postali su članovi sindikata jer su njihovi opći i specifični stavovi prema sindikatima bili pozitivni.⁶⁴ No, isto tako, zaposlenici mogu biti nezadovoljni poslom, smatrati da je sindikat u organizaciji uspješan u ostvarivanju svojih ciljeva, a svejedno se neće učlaniti u sindikat jer smatraju da sindikati samo nepotrebno opterećuju organizacije i društvo (velikim članarinama, korumpiranim sindikalistima i štrajkovima). Mnogi ljudi smatraju da sindikati postoje samo kako bi zaštitili loše, lijene i nesposobne zaposlenike.⁶⁵

Na kraju je potrebno naglasiti da su sindikati **dobrovoljna udruženja**⁶⁶ odnosno udruženja u kojima nema prisile. Svaki član u bilo kojem trenutku može odlučiti izaći iz sindikata te samostalno odlučuje u kojoj se mjeri želi uključiti u rad sindikata. Ovo čini upravljanje sindikatima zahtjevnim jer – za razliku od poslovnih organizacija u kojima je pojedinac dužan obaviti posao za koji dobiva plaću – sindikati moraju potaknuti odnosno motivirati svoje članove da se uključe u obavljanje „sindikalnog posla“ (i to većinom na volonterskoj osnovi).

1.3. Vrste sindikata

Zaposlenici se udružuju u različite vrste sindikata s obzirom na broj organizacija u kojima sindikat djeluje, broj zanimanja članova sindikata i broj industrija koje sindikat pokriva. Tablica 1.6.⁶⁷ prikazuje koje vrste sindikata postoje s obzirom na obilježja zaposlenika koje okupljaju.

Tablica 1.6. Vrste sindikata

Vrsta	Opis
kućni sindikat (engl. company union)	Sindikato zaposlenika jedne organizacije bez obzira na njihovu struku. Mogu biti vrlo uspješni u slučaju monopolskih organizacija (kao na primjer organizacija u javnom sektoru) jer se sva povećanja troškova koja su posljedica pritiska sindikata zbog neelastičnosti potražnje prelijevaju na potrošače.
strukovni sindikat (engl. craft union, professional union)	Sindikato zaposlenika iste struke odnosno zanimanja iz različitih organizacija i industrija, kao na primjer sindikat pravnika. Jedinstveni su glede zahtjeva i ciljeva svojeg članstva odnosno kontroliraju ponudu rada svoje struke i utvrđuju plaće i druge uvjete ispod kojih njihovi članovi ne smiju prihvaćati posao. Podvrste strukovnog sindikata su strukovni granski sindikat (okuplja zaposlenike jednog zanimanja u jednoj industriji) i strukovni kućni sindikat (zastupa interese jedne struke unutar jedne organizacije kao krajnja fragmentacija sindikalnog pokreta).
granski/industrijski sindikat (engl. industrial union)	Sindikato koji okuplja zaposlenike različitih zanimanja zaposlenih u nekoj grani/industriji u različitim organizacijama, koji postoji zbog potrebe zajedničkog nastupa svih onih koji osjećaju probleme industrije u kojoj rade, kao na primjer sindikat zaposlenika u brodogradnji. Uobičajeno je veći nego strukovni sindikati i stoga uspješniji u kolektivnom pregovaranju. Njihovo je osnivanje opravdano i iz aspekta u pravilu uspješnijeg nastupa prema poslodavcima nego kada su zaposlenici neke industrije u različitim strukovnim sindikatima te stoga oslabljene pregovaračke moći. Također, uspješniji su u podizanju plaća ukoliko

	pokrivaju cijelo tržište nekoga proizvoda/usluge jer to omogućava prelijevanje troškova na potrošače zbog nepostojanja nesindikaliziranih supstituta. Podvrsta granskog sindikata je granski kućni sindikat (okuplja zaposlenike jedne industrije koji su svi zaposleni u istoj organizaciji).
opći sindikat (engl. general union)	Sindikato otvoren za sve zaposlenike, dakle zaposlenike svih zanimanja i iz svih organizacija i industrija, čija snaga proizlazi iz brojnosti njegovoga članstva. Raznolikost članstva ograničenje je ove vrste sindikata zbog raznolikih potreba, interesa i ciljeva članstva koje je (sve) teško zadovoljiti.

1.4. Sindikati i radni odnosi

1.4.1. Industrijski i radni odnosi

Industrijski odnosi (engl. industrial relations) u širem smislu označavaju odnose između tri aktera odnosno „socijalna partnera“ koji međudjeluju u regulaciji odnosa između posloprimaca i poslodavaca putem takozvanih tripartitnih tijela – sindikati, poslodavci i država. U užem smislu označavaju odnose između radnika i poslodavaca⁶⁸ odnosno odnose između sindikata i poslodavaca.⁶⁹

Pojam „industrijski odnosi“ nastao je u okvirima industrije kao posljedica industrijalizacije. Danas se, pak, s obzirom da kao posljedica tercijarizacije većina zaposlenih više ne radi u industriji nego u različitim uslužnim djelatnostima, za odnose između posloprimaca, to jest njihovih predstavnika i poslodavaca koriste pojmovi **radni odnosi** (engl. labor relations), **odnosi sa zaposlenicima** (engl. employee relations) ili **odnosi zapošljavanja** (engl. employment relations).⁷⁰ Štoviše, u zadnjih tridesetak godina svjedoci smo znatnoga pomaka od „radnih odnosa“ kao odnosa između poslodavaca i posloprimaca kolektivno k „odnosima sa zaposlenicima“, koji označavaju uzajamno djelovanje poslodavaca i posloprimaca⁷¹ bez posredništva sindikata. Stoga je u ovoj knjizi za odnose između posloprimaca, to jest sindikata kao njihovih predstavnika i poslodavaca korišten pojam „radni odnosi“, a za odnose posloprimaca i poslodavaca bez posredništva sindikata pojam „odnosi sa zaposlenicima“.

Za **odnose između posloprimaca i poslodavaca** važno je naglasiti da su **strategijski važno pitanje** za organizacije zbog toga što priroda odnosa između poslodavaca i posloprimaca ima znatan utjecaj na moral, motivaciju i produktivnost zaposlenika s obzirom da zaposlenici koji smatraju da uvjeti njihovoga zaposlenja nisu povoljni neće biti posvećeni radu niti zainteresirani ostati u organizaciji.⁷²

1.4.2. Stara i nova paradigma odnosa između posloprimaca i poslodavca

Industrijski/radni odnosi obilježavaju razdoblje od sredine 1940-ih do kasnih 1970-ih godina, a njihove su glavne značajke rasprostranjeno sindikalno članstvo, dogovori o plaćama na razini industrija, kolektivno pregovaranje te rasprostranjeni industrijski sporovi i štrajkovi.⁷³ Za razliku od toga, od 1970-ih godina govorimo o odnosima sa zaposlenicima, koje obilježavaju pojedinačni odnosi između poslodavca i posloprimca, uključivanje i sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju⁷⁴ te proaktivna politika i praksa upravljanja ljudima. Tablica 1.7.⁷⁵ detaljno prikazuje obilježja **stare paradigme** odnosno paradigme radnih odnosa i **nove paradigme** odnosno paradigme odnosa sa zaposlenicima.

Tablica 1.7. Stara i nova paradigma odnosa između posloprimaca i poslodavca

	Stara paradigma	Nova paradigma
Opća obilježja		
filozofija/ perspektiva	kolektivizam	individualizam
poticaj	društveni razlozi	poslovni razlozi (povećanje profitabilnosti)
okvir	zakonodavan, strukturiran, predvidljiv	organizacijski, fleksibilan, nepredvidljiv
osnovna svrha	sigurnost zaposlenja i dugoročna karijera u organizaciji	sigurnost zapošljivosti putem promjena u karijeri
osnovni cilj	prava i ekonomski interesi članova	profit
osnovna obilježja	stalnost, utjecaj tradicije	promjenjivost, pokretanost od strane snaga na tržištu
način djelovanja	reaktivan	proaktivan
ključna strategija za postizanje ciljeva	kolektivno pregovaranje	dobri odnosi između poslodavca i svakoga zaposlenika
psihološki ugovor	pokoravanje	odanost
povjerenje između strana	nisko	visoko
temelji ponašanja	norme, običaji i praksa	misija i vrijednosti
osnovna obveza poslodavca	poštena plaća za pošten rad	visoke plaće za visoku radnu uspješnost
osnovna obveza posloprimca	dobro obavljanje sadašnjeg posla	unošenje promjena u organizaciju

ključni input poslodavca	stabilni prihodi i karijere	mogućnosti za samorazvoj
ključni input posloprimaca	vrijeme i radni napor	znanje i vještine
sigurnost zaposlenja	veća	manja
sigurnost na radu	veća	manja
organizacijska struktura	hijerarhijska, duboka	plitka
komunikacija	posredna (putem sindikata)	neposredna
standardizacija	visoka	niska
opozicija pri provođenju nepopularnih odluka	jaka	slaba
Organizacijska uspješnost		
kvaliteta poslodavca	loš	izvrstan
utjecaj na organizacijsku uspješnost	srednji, negativan	veliki, pozitivan
zainteresiranost zaposlenika za organizacijske ciljeve	mala	velika
utjecaj na proizvodnost	manji	veći
fluktuacija i otkazi	manja, rjeđi	veća, češći
„Klijenti“		
briga za	skupine odnosno kolektiv	pojedince
primarni „primatelji usluga“ (na koga se primarno odnosi)	plavi ovratnici, zaposlenici na nižim razinama, slabije plaćeni zaposlenici, zaposlenici nižih razina radne uspješnosti → oni koji se ne mogu sami zaštititi („C“ zaposlenici)	bijeli ovratnici (stručnjaci, menadžeri, visokoobrazovani i slično), ključni zaposlenici, zaposlenici viših razina radne uspješnosti → oni koji se mogu sami izboriti za sebe („A“ zaposlenici)
homogenost „klijenata“	veća (u pravilu homogeni)	manja (u pravilu heterogeni)
zagovarane razlike među zaposlenicima	manje	veće
očekivanja od zaposlenika	lojalnost i odanost	dodavanje vrijednosti
Politike i aktivnosti vezane uz ljude		
pregovaranje o uvjetima zaposlenja	centralizirano, na razini skupine	decentralizirano, na razini pojedinca

osnovni zadaci	predstavljanje zaposlenika i potpisivanje kolektivnih ugovora u njihovo ime, pregovaranje s poslodavcem o plaćama i radnim uvjetima, promicanje pravednosti i sigurnosti posla	aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima: planiranje ljudskih potencijala, analiza posla, pribavljanje i selekcija, upravljanje radnom uspješnošću, materijalno i nematerijalno motiviranje, obrazovanje i razvoj, upravljanje karijerom
dizajn posla	podjela posla, formalne uloge	timski rad, samostalnost, fleksibilne uloge
selekcija	manje važna	važno ispitivanje ključnih vještina
praćenje radne uspješnosti	rjeđe	češće
odnos prema nadnicama/ plaćama	zalaganje za smanjenje razlika u nadnicama/plaćama	zalaganje za visoku povezanost kompenzacija i radne uspješnosti
plaće	fiksne, temeljene na procjeni posla i senioritetu	varijabilne, temeljene na radnoj uspješnosti
nagrađivanje na temelju individualnih, grupnih i organizacijskih rezultata	rjeđe	češće
grupni sustavi nagrađivanja (sudjelovanje u profitu, vlasništvu i sl.)	rjeđi	češći
obrazovanje i razvoj	određuje se putem pregovora, ograničen pristup obrazovnim programima	učeca organizacija
temelj za napredovanje	senioritet	radna uspješnost
temelj za otpuštanje	nedostatak senioriteta	radna neuspješnost
učestalost pritužbi	češće	rjeđe
način rješavanja pritužbi	pregovorima	uključivanjem i participacijom
razvijenost procedura rješavanja pritužbi	razvijenije	manje razvijene
trajanje ugovora o radu	duže razdoblje, često na neodređeno vrijeme	kraće razdoblje, češće na određeno vrijeme
postotak zaposlenika na neodređeno	veći	manji
fleksibilnost ugovora o radu	manja	veća

Menadžment		
stil vođenja	transakcijsko vođenje	transformacijsko vođenje
zadatak menadžera u odnosu na radnike	kontroliranje	njegovanje
ključne vještine menadžera	pregovaranje	poticanje sudjelovanja u odlučivanju

1.4.3. Modeli radnih odnosa

Prema Bagiću⁷⁶ moguće je govoriti o tri osnovna modela radnih odnosa: **anglo-saksonskom modelu**, **korporacijskom modelu** i **mediteranskom modelu** te o četvrtom, **tranzicijskom modelu** koji nije dugoročno održiv nego samo predstavlja fazu u razvoju radnih odnosa u zemljama u kojima je prisutan. Osnovna obilježja četiriju modela radnih odnosa navedena su u tablici 1.8.⁷⁷

Tablica 1.8. Osnovna obilježja četiriju modela radnih odnosa

Model	Obilježja
Anglosaksonski model <i>zemlje:</i> Australija, Irska, Kanada, Novi Zeland, SAD, Velika Britanija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ voluntarizam ▪ dominacija poslovnog sindikalizma ▪ rascjepkanost sindikata ▪ decentraliziranost kolektivnog pregovaranja (pregovori na razini organizacija) ▪ slab autoritet sindikalne središnjice u odnosu na lokalne sindikate ▪ država nema aktivnu ulogu u poticanju kolektivnog pregovaranja ▪ osrednja razina sindikalne gustoće ▪ niska razina pokrivenosti zaposlenika kolektivnim sporazumima ▪ štrajkovi imaju isključivo interesni karakter te se uglavnom odvijaju lokalno
Korporacijski model <i>zemlje:</i> Austrija, Belgija, Danska, Finska, Nizozemska, Norveška, Njemačka, Švedska, Švicarska	<ul style="list-style-type: none"> ▪ korporativizam (zajednički napori vlade, sindikata i poslodavaca u oblikovanju nacionalne socijalne i ekonomske politike) i socijalno partnerstvo (zajednička predanost gospodarskom rastu, priznavanje različitih interesa, uzajamno razumijevanje i spremnost na kompromise) ▪ integrativni sindikalizam ▪ visok stupanj centraliziranosti sindikata (u pravilu najveća sindikalna središnjica ima glavnu ulogu u pregovorima s državom i poslodavcima) ▪ kolektivno pregovaranje na razini sektora/grane ili na nacionalnoj razini za sve industrijske grane ▪ važna, ali ne presudna uloga države u reguliranju radnih odnosa ▪ čest dualni model interesnog predstavljanja (predstavljanje interesa radnika od strane radničkih vijeća i sindikata, pri čemu sindikalni predstavnici često aktivno sudjeluju u radu radničkih vijeća)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visoka razina sindikalne gustoće ▪ visoka pokrivenost kolektivnim sporazumima ▪ štrajkovi relativno rijetki i vezani uz cikluse kolektivnog pregovaranja ▪ rijetki politički štrajkovi
<p>Mediteranski model</p> <p><i>zemlje:</i> Francuska, Grčka, Italija, Portugal, Španjolska</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visoka razina politiziranosti djelovanja sindikata ▪ važna uloga „komunističkih“ sindikata i ideologije klasne borbe u sindikalnom djelovanju ▪ visoka centraliziranost, fragmentiranost i međusobna sukobljenost sindikata ▪ relativna decentraliziranost kolektivnog pregovaranja ▪ presudna uloga države i zakonodavstva u reguliranju radnih odnosa ▪ glavni zagovornik i promotor kolektivnog pregovaranja je država ▪ najniža razina sindikalne gustoće ▪ razina pokrivenosti kolektivnim sporazumima je velika ▪ štrajkovi učestali, dugi i burni, kao i javni prosvjedi ▪ česti štrajkovi radi političkih ciljeva
<p>Tranzicijski model</p> <p><i>zemlje:</i> Češka, Hrvatska, Mađarska, Poljska, Rusija, Slovačka, Slovenija, Ukrajina</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decentraliziranost i fragmentiranost kolektivnog pregovaranja (većina sporazuma je na razini organizacija, a sporazumi na razini grana su rijetki) ▪ etatizam odnosno dominantna uloga države u radnim odnosima ▪ popustljivost u smislu velike razlike između zakonskih normi koje uređuju radne odnose i prava radnika te stvarne prakse poštivanja tih normi ▪ niska do srednja razina sindikalne gustoće (izuzetak Rusija i Ukrajina) ▪ niska razina pokrivenosti kolektivnim sporazumima ▪ siromašan sadržaj kolektivnih sporazuma koji su u suštini najčešće rekapitulirana prava zajamčena zakonom o radu ▪ štrajkovi rijetki (kao posljedica slabosti sindikata odnosno njihove nemogućnosti mobilizacije članstva) i uglavnom iz očaja

Navedeni modeli, naravno, poopćavaju stvarnost. Stvarni sustavi radnih odnosa razlikuju se od zemlje do zemlje, kao što pokazuju primjeri u tablici 1.9.⁷⁸ Tako, primjerice, sindikati u Europi imaju važnu ulogu na političkoj sceni odnosno štite radnička prava koristeći se svojim utjecajem na zakonodavce, za razliku od sindikata u SAD-u koji su usmjereni na ekonomiju i uvjete koji vladaju na tržištu radne snage, a ne na politiku.⁷⁹

Tablica 1.9. Specifičnosti sustava radnih odnosa u odabranim zemljama/regijama svijeta

Osnovna obilježja radnih odnosa	
Regije	
Europska unija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dogovoreni standardi uvjeta zaposlenja na razini cijele EU ▪ prihvaćena zajednička načela kao što su: pravo na udruživanje i kolektivno pregovaranje, pravo na stručno osposobljavanje, važnost sigurnosti i zaštite zdravlja na radu, pravo zaposlenika na informiranje i sudjelovanje
Istočna Europa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zbog nasljeđa socijalizma sindikalna gustoća vrlo je visoka (komunističko nasljeđe olakšava i ima velik pozitivan učinak na sindikaliziranost⁸⁰) ▪ kolektivno pregovaranje najčešće je na razini industrije ▪ velika uključenost vlada (tradicija uključenosti vlade u ekonomskim pitanjima) ▪ važna uloga tripartitnih tijela
Skandinavske zemlje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ najveća gustoća sindikalnog članstva i najveća sindikalna pokrivenost ▪ određivanje plaća na nacionalnoj razini ▪ Gentski sustav osiguranja za nezaposlenost (engl. Genth system)⁸¹, koji se smatra ključnim razlogom velike sindikaliziranosti kako nekada, tako i danas (Fondovi za nezaposlenost iz kojih se isplaćuju naknade za nezaposlenost financiraju se putem obveznog poreza reguliranog od strane države, no osmišljavaju ih, upravljaju njima i kontroliraju ih sindikati. Radnici koji se žele osigurati za slučaj nezaposlenosti pridružuju se fondovima u kojima mogu biti samo ako su ujedno i članovi sindikata odnosno ako plaćaju članarinu.)
Zemlje	
Francuska	<ul style="list-style-type: none"> ▪ velika pokrivenost kolektivnim ugovorima usprkos niskoj stopi učlanjenosti u sindikate ▪ militantni i često politički nastrojani (i utjecajni) sindikati ▪ sposobnost organiziranja sindikalnih akcija velikih razmjera usprkos niskim razinama članstva i participacije (poznati po dobro organiziranim masovnim štrajkovima koji su masovno medijski popraćeni i imaju rezultate)
Italija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ manji relativan broj članova ▪ velika sindikalna pokrivenost ▪ aktivni i militantni sindikati
Japan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visoka stopa učlanjenosti u sindikat ▪ većinom kućni sindikati koji surađuju s menadžmentom kompanije ▪ tradicija konsenzusa ▪ velika uloga senioriteta
Kanada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kolektivno pregovaranje je decentralizirano i ne postoje mehanizmi proširivanja primjene kolektivnih ugovora na nečlanove

Njemačka	<ul style="list-style-type: none">▪ centralizirano kolektivno pregovaranje na razini industrije▪ osim sindikata u organizacijama djeluju i radnička vijeća, a propisano je da je u Odboru direktora predstavnik sindikata
SAD	<ul style="list-style-type: none">▪ sindikati su usmjereni na zaštitu prava radnika putem kolektivnih ugovora▪ decentralizirano kolektivno pregovaranje▪ prava iz kolektivnih ugovora ne proširuju se na nečlanove▪ snaga sindikata temelji se na radničkoj solidarnosti i spremnosti da se organizira štrajk
Španjolska	<ul style="list-style-type: none">▪ politički utjecajni sindikati▪ manje sindikalno članstvo i veća sindikalna pokrivenost kao i u drugim mediteranskim zemljama
Velika Britanija	<ul style="list-style-type: none">▪ dobrovoljni sustav radnih odnosa▪ kolektivne ugovore sklapaju odbori koje sačinjavaju predstavnici većega broja sindikata i većega broja poslodavaca▪ veliki broj sindikata općenito i sindikata prisutnih u jednoj organizaciji▪ sindikati su povezani sa Strankom rada (engl. Labor Party)

Bilješke

- 1 Hayman (2003.) prema Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 4th ed., Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, str. 431.
- 2 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), *HR*, 1st ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 251.
- 3 Kaufman, B. E. (2008.), Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 45-78., str. 48.
- 4 Munck, R. P. (2011.), Globalization and the Labour Movement: Challenges and Responses, *Global Labour Journal*, 1(2): 218-232., str. 218.
- 5 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., str. 109.
- 6 Das, S. K. (2008.), Trade Unions in India: Union Membership and Union Density, *The Indian Journal of Labour Economics*, 51(4): 969-982., str. 969.
- 7 Ibid., str. 969.
- 8 Na temelju: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, str. 519.; McConnell, C. R., Brue, S. L. (1994.), *Suvremena ekonomija rada*, Mate, Zagreb, str. 222.
- 9 Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 1-11., str. 1.
- 10 Na temelju: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001.), op. cit., str. 519.
- 11 Na temelju: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001.), op. cit., str. 519.
- 12 Na temelju: Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. ? (IVANA); Rollinson, D., Dundon, T. (2007.), *Understanding Employment Relations*, McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire, str. 96-97.
- 13 Wolf, T. (1999.), *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*, Fireside, Simon & Schuster, New York, NY, str. 19.
- 14 Drucker, P. (1989.), What business can learn from Nonprofits?, *Harvard Business Review*, 67(4): 88-93.
- 15 Drucker, P. F. (1990.), *Managing the Non-Profit Organization – Principles and Practices*, Collins Business, New York, NY, str. 112.
- 16 Na temelju: Willman, P., Kelly, J. (2004.), Introduction, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 1-6., str. 5.
- 17 Machin, S. (2000.), Union Decline in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 38(4): 631-645.
- 18 Bagić, D. (2010.), op. cit.
- 19 Strauss, G. (1984.), Industrial Relations: Time of Change, *Industrial Relations*, 23(1): 1-15.
- 20 Hall-Jones, P. (2007.), Unionism and Economic Performance, <http://www.newunionism.net/library/member%20contributions/news/Unionism%20and%20Economic%20Performance%20-%202006%20data.htm>
- 21 Cohen, Y., Haberfeld, Y., Mundlak, G., Saporta, I. (2003.), Unpacking Union Density: Membership and Coverage in the Transformation of the Israeli IR System, *Industrial relations*, 42(4): 692-711.
- 22 Visser, J. (2007.), Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case?, *Industrielle Beziehungen*, 14(2): 97-117., str. 102.
- 23 Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), op. cit., str. 2.
- 24 Ibid., str. 2.
- 25 Ibid., str. 2.
- 26 Kaufman, B. E. (2008.), *What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory*, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 12-45., str. 15.
- 27 Freeman i Medoff (1984.) prema Verma, A. (2008.), What Do Unions Do to the Workplace? – Union Effects on Management and HRM Policies, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 275-312.
- 28 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 520-562., str. 525.
- 29 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, op. cit., str. 15.
- 30 Budd, J. W. (2008.), The Effect of Unions on Employee Benefits and Non-Wage Compensation: Monopoly Power, Collective Voice, and Facilitation, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 160-192., str. 185.
- 31 Na temelju: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), op. cit., str. 3.; Gunderson, M. (2008.), Two Faces of Union Voice in the Public Sector, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 401-422., str. 401.
- 32 Budd, J. W. (2008.), op. cit., str. 186.
- 33 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary, op. cit., str. 534-535.
- 34 Na temelju: Hyman, R. (2001.), *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class & Society*, SAGE Publications Ltd., London, str. 4-5.
- 35 Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 1.
- 36 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 256.; Hoxie (1923.) prema Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 8.; Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 8., 17 i 36.
- 37 Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 4.
- 38 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 23.
- 39 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 242.
- 40 Na temelju: DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 242.; Rollinson, D., Dundon, T. (2007.), op. cit., str. 94.
- 41 Više o povijesti i radnom zakonodavstvu u SAD-u vidi u: Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, str. 107-151.; Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 37-77.
- 42 Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 36.
- 43 Ibid., str. 113.
- 44 Na temelju: DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 245.; Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Preager Publishers, Westport, CT, str. 10.; Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 47.
- 45 Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ, str. 506.
- 46 Na temelju: Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 84.
- 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., str. 68.

- 48 Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu, *Ekonomski pregled*, 61(3-4): 187-214., str. 188.
- 49 Na temelju: Rebac, I. (2010.), *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 9., 61. i 62.
- 50 Rebac, I. (2010.), op. cit., str. 9. i 62.
- 51 Na temelju: Brett (1980.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY, str. 46.; Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 503.
- 52 Thompson (1987) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 46.
- 53 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.; Brett, J. M. (1980.), Why employees want unions, *Organizational Dynamics*, 8(4) : 47-59.; Dessler, G. (2005.), *Human Resource Management*, 10th ed., Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ, str. 562.; Dessler, G., Huat, T. C. (2009.), *Human Resource Management – An Asian Perspective*, 2nd ed., Pearson Education South Asia, Jurong; Farber, H. S., Saks, D. H. (1980.), Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics, *Journal of Political Economy*, 88(2): 349-369.; Fiorito, J. (2001.), Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation, *Journal of Labor Research*, 22(2): 335-354.; Guest, D. E., Dewe, P. (1988.), Why Do Workers Belong to a Trade Union?: A Social Psychological Study in the UK Electronics Industry, *British Journal of Industrial Relations*, 26(2): 178-194.; Hoke, Z. (2005.), Globalizacija – prijatelj ili neprijatelj sindikalnog pokreta?, <http://www.voanews.com/croatian/archive/2005-11-20-voa6.cfm>;
- Kelly, J., Badigannavar, V. (2004.), Union organizing, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 32-50.; Klandermans, B. (1986.), Psychology and trade union participation: Joining, acting, quitting, *Journal of Occupational Psychology*, 59(3): 189-204.; Gani, A. (1996.), Who joins the unions and why? Evidence from India, *International Journal of Manpower*, 17(6-7): 54-65.; Godard, J. (2009.), Institutional Environments, Work and Human Resource Practices, and Unions: Canada Versus England, *Industrial and Labor Review*, 62(2): 173-199.; Mello, J. A. (2011.), *Strategic Management of Human Resources*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH; Schiavone, M. (2008.), op. cit.
- 54 Mello, J. A. (2011.), op. cit., str. 532.
- 55 Clark, P. F. (2009.), *Building more effective unions*, 2nd ed., Cornell University Press, Ithaca, NY, str. 24.
- 56 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, op. cit., str. 23.
- 57 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., str. 135.
- 58 Na temelju: Mello, J. A. (2011.), op. cit., str. 532.; 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., str. 584.
- 59 Helland Hammer, T., Avgar, A. (2008.), The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 346-372., str. 346.
- 60 Ibid., str. 346.
- 61 Pencavel (1971) prema Helland Hammer, T., Avgar, A. (2008.), op. cit., str. 346.
- 62 Abowd i Farber (1982.) prema Helland Hammer, T., Avgar, A. (2008.), op. cit., str. 347.
- 63 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 34.
- 64 Ibid., str. 34.
- 65 Na temelju: Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 109.; 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., str. 102.
- 66 Laski, H. J. (1950.), *Trade Unions in the New Society*, George Allen & Unwin Ltd., London, str. 9. i 22.
- 67 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 117.; Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, op. cit., str. 15-16.; Rebac, I. (2010.), op. cit., str. 70-71.
- 68 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 14.
- 69 Bahtijarević-Siber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001.), op. cit., str. 170.
- 70 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 14.; Bahtijarević-Siber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001.), op. cit., str. 170.
- 71 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), *Strategic Human Resource Management – Contemporary Issues*, Pearson Education Limited, Harlow, str. 423-424.
- 72 Mello, J. A. (2011.), op. cit., str. 530.
- 73 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 423-424.
- 74 Ibid., str. 423-424.
- 75 Na temelju: Addison, J. T., Hirsch, B. T. (1989.), Union Effects on Productivity, Profits, and Growth: Has the Long Run Arrived?, *Journal of Labor Economics*, 7(1): 72-105.; Bahtijarević-Siber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb; 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.; Betcherman i sur. (1994.) prema Verma, A. (2008.), op. cit., str. 288.; Freeman, R. B. (1980.), The exit-voice tradeoff in the labor market: unionism, job tenure, quits, and separations, *The Quarterly Journal of Economics*, 94(4): 643-673.; Freeman, R. B. (1980.), Unionism and the dispersion of wages, *Industrial and Labor Relations Review*, 34(1): 3-23.; Freeman i Medoff (1984.) u McConnell, C. R., Brue, S. L. (1994.), op. cit.; Guest, D. E. (1987.), Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.; Guest (1995.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 435.; Hiltrop (1995.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit.; Godard, J. (2009.), op. cit.; Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 506.; 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.; Holland, P., Nelson, L., Fisher, C. (2000.), Australian Trade Unions' Responses to Human Resource Management Initiatives in a Globalized Era, *Asia Pacific Business Review*, 7(1): 46-70.; Kaufman, R. S., Kaufman, R. T. (1987.), Union Effects on Productivity, Personnel Practices, and Survival in the Automotive Parts Industry, *Journal of Labor Research*, 8(4): 333-350.; 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.; McConnell, C. R., Brue, S. L. (1994.), op. cit.; Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit.; Mitchell, M. W., Stone, J. A. (1992.), Union effects on productivity: evidence from western U.S. sawmills, *Industrial and Labor Relations review*, 46(1): 135-145.; Ng, I., Maki, D. (1994.), Trade Union Influence

- on Human Resource Management Practices, *Industrial Relations*, 33(1): 121-135.; 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.; 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.; 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.; Sisson, K. (1993.), In Search of HRM, *British Journal of Industrial Relations*, 31(2): 201-210.; Storey (1992.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 431.
- 76 Bagić, D. (2010.), op. cit.
- 77 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 27-44., 82-84., 102-105., 213. i 251-254.
- 78 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit.; Budd, J. W. (2010.), op. cit., str. 417-452.; Card, D., Lemieux, T., Riddell, C. W. (2008.), Unions and Wage Inequality, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 114-159., str. 151.; Freeman, R. B. (1989.) prema Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 511.; Hoke, Z. (2005.), op. cit.; Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 642-670.; Rollinson, D., Dundon, T. (2007.), op. cit., str. 30.; Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005.), *Human Resource Management*, 6th ed., Pearson Education Limited, Harlow, str. 466.; Willman, P., Kelly, J. (2004.), Introduction, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 1-6., str. 4.
- 79 Hoke, Z. (2005.), op. cit., str. 1-2.
- 80 Martin, N. D., Brady, D. (2007.), Workers of the Less Developed World Unite? A Multilevel Analysis of Unionization in Less Developed Countries, *American Sociological Review*, 72(4): 562-584., str. 562. i 579.; Pal, R. (2010.), Impact of Communist Parties on the Individual Decision to Join a Trade Union: Evidence from India, *The Developing Economies* 48(4): 496-528.
- 81 Više o Gentskom sustavu vidi u: Lind, J. (2009.), The end of the Ghent system as trade union recruitment machinery?, *Industrial Relations Journal*, 40(6): 510-523.



Dnevni red sindikata

Što rade i koje usluge pružaju sindikati?

Sindikati kao složene organizacije obavljaju širok spektar poslova i usluga. Oni obavljaju poslove u svome interesu i u korist svojih članova, ali doprinose i interesima vlade i državnih institucija te šire zajednice. Ipak, sindikati su svojim djelovanjem primarno usmjereni na zadovoljavanje potreba svojih članova.

Iako se u posljednje vrijeme od sindikata očekuje da pružaju usluge različitim dionicima,¹ njihova je **osnovna usluga**, kako i proizlazi iz određenja i uloge sindikata [Vidi poglavlje 1.], osiguranje primjerenih kompenzacija i uvjeta rada **svojim članovima**. Kako bi sindikati to postigli, provode različite **aktivnosti pritiska** (kolektivno pregovaranje, davanje pritužbi, sudjelovanje u radu tripartitnih tijela, politički aktivizam i industrijske akcije) kao i **preliminarne aktivnosti** važne za postojanje sindikata (organiziranje sindikata, novačenje i socijalizacija novih članova). Pored osnovnih sindikati pružaju i **dodatne usluge zaposlenicima** (kao što su savjetodavne i financijske usluge te organizacija društvenih događanja), što zajedno s **aktivnostima podrške** (komunikacija s članovima i širom javnosti, obrazovanje članova vezano uz sindikalno djelovanje i specifične sindikalne aktivnosti podrške) zaokružuje „dnevni red“ odnosno različite zadatke sindikata pobrojane u tablici 2.1.

Tablica 2.1. „Dnevni red“ sindikata

Vrsta	Opis
preliminarne aktivnosti	organiziranje; novačenje; socijalizacija
pružanje osnovnih usluga	osiguranje primjerenih kompenzacija i uvjeta rada
aktivnosti pritiska	kolektivno pregovaranje; davanje pritužbi; tripartizam; političke aktivnosti; industrijske akcije
pružanje dodatnih usluga	savjetodavne usluge; financijske usluge; društvene aktivnosti; rekreacija i tako dalje
aktivnosti podrške	komunikacija s članovima; komunikacija sa širom javnosti; obrazovanje članova vezano uz sindikalno djelovanje; specifične sindikalne aktivnosti podrške

Prikazani „dnevni red“ objedinjuje aktivnosti koje svakodnevno obavljaju sindikalni čelnici i zaposlenici sindikata, a koje se dijele u četiri osnovne skupine poslova sindikata:²

- **sindikalno-politički poslovi:** vođenje i provođenje sindikalne politike, pregovaranje o plaćama i kolektivnim ugovorima, iniciranje i planiranje sindikalnih akcija, predstavljanje i zastupanje, vođenje unutarsindikalne politike, međunarodna suradnja
- **upravljačko-voditeljski poslovi:** upravljanje sindikatom, vođenje ljudi, poslovi nadzora i valorizacije, obavljanje redovitih i izvanrednih aktivnosti sindikata
- **stručni poslovi:** pravni i ekonomski poslovi, informiranje i propaganda, analitički, istraživački i edukacijski poslovi
- **izvršni poslovi:** izvršno-organizacijski poslovi, materijalno-financijski poslovi, pomoćni, tehnički, administrativni i informatički poslovi.

Većinu aktivnosti sindikata provode sami članovi sindikata i njihovi predstavnici (sindikalni povjerenici i sindikalni čelnici), dok se dio aktivnosti sindikata može prenijeti i na profesionalne djelatnike (zaposlenike sindikata ili vanjske suradnike).

2.1. Preliminarne aktivnosti sindikata

Aktivnost s kojom započinje sindikalno djelovanje jest **organiziranje sindikata**. [Zašto se pojedinci sindikalno organiziraju vidi u poglavljima 1. i 5.] Ako se u nekoj organizaciji pronadu istomišljenici nezadovoljni stanjem i svojim radnim pravima u organizaciji, mogu se odlučiti slijediti zakonske propise vezane uz utemeljenje i registraciju sindikalne udruge te osnovati sindikat (prema hrvatskome Zakonu o radu „sindikat može utemeljiti najmanje deset punoljetnih poslovno sposobnih fizičkih osoba“³). Naravno, postupku osnivanja sindikata i njegovu upisu u sudski registar prethodi mnogo komuniciranja, organiziranje informativnih i radnih sastanaka, pronalaženje istomišljenika, posjećivanje zaposlenika u njihovim domovima i druge aktivnosti koje za cilj imaju okupljanje i organiziranje zaposlenika.

Ponekad nezadovoljni zaposlenici trebaju pomoć postojećega sindikata ili udruge sindikata više razine (na primjer sindikalne središnjice) kako bi se organizirali. Sindikati odnosno sindikalne središnjice koje pomažu zaposlenicima da se organiziraju doprinose svojim savjetima (prvenstveno su pritom korisni pravni savjeti vezani uz prava zaposlenika na udruživanje, utemeljenje i registraciju sindikata), isticanjem koristi od sindikalnoga udruživanja, a ponekad i „ulaskom“ u organizaciju – primjerice slanjem svojih ljudi (špijuna) da izvide na koji način

sindikavno organizirati zaposlenike odnosno uporabom taktike sindikalnoga „soljenja“.

Vrlo važne aktivnosti za sindikate jesu privlačenje i socijalizacija novih članova, ali i zadržavanje postojećih članova. Naime, bez sindikalnoga članstva i stalne obnove sindikalnoga članstva aktivnosti sindikata nemaju svoje „klijente“.

Za **privlačenje novih članova** ključna je kvalitetna **komunikacija s potencijalnim članovima** – kako budućim sudionicima na tržištu rada (kao što su učenici i studenti), tako i zaposlenima i nezaposlenima koji nisu članovi sindikata – kako bi se oni upoznali s idejama i uspjesima sindikata te uvjerali u svrhovitost i sposobnost sindikata da mijenja stvari. Sindikati privlače nove članove **usmenom i pisanom komunikacijom** (vidi tablicu 2.2.⁴) koristeći različite kanale odnosno metode komuniciranja – od komunikacije „licem-u-lice“, preko letaka za pridruživanje sindikatu, do sponzoriranih emisija na radiju ili televiziji. [Više o privlačenju novih članova i tradicionalno nesindikalizirane radne snage vidi u poglavlju 15.]

Sindikavno „soljenje“ (engl. union salting) je sindikalna taktika tajnoga zadatka koja podrazumijeva da se zaposlenik sindikata zadužen za organiziranje članstva (engl. paid union organizer) zapošljava kod poslodavca kako bi sindikalno organizirao njegove zaposlenike. Sindikalno soljenje omogućava profesionalnim organizatorima da dođu do zaposlenika na poslodavčevom terenu, što je posebice važno sindikalistima u zemljama koje zakonom zabranjuju ili ograničavaju pristupanje radnicima za vrijeme radnoga vremena u krugu tvornica i zgradama poslodavca.

Tablica 2.2. Vrste komunikacije s potencijalnim članovima sindikata

Vrsta	Opis
usmena komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ komunikacija s kolegama, prijateljima, sindikalnim povjerenikom, sindikalnim čelnikom ili zaposlenikom sindikata zaduženim za novačenje ▪ komunikacija „licem-u-lice“ (individualno ili skupno na sastancima), telefonski, sponzorirane emisije na radiju ili televiziji i slično ▪ na radnome mjestu (legalno za vrijeme stanki, nelegalno za vrijeme radnoga vremena) i izvan njega (posjeti kućama, sastanci na neutralnome terenu)
pisana komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informacije o sindikatu i prednostima od udruživanja u pisanome obliku ▪ letci za pridruživanje sindikatu, sindikalni časopis, internetska stranica sindikata, elektronička pošta, objave u novinama i slično

Osim komunikacije s potencijalnim članovima važna je i komunikacija s novim članovima. Aktivnosti sindikata neposredno poslije učlanjivanja u sindikat imaju velik utjecaj na percepciju instrumentalnosti odnosno korisnosti sindikata.⁵ Drugim riječima, nove članove nije dovoljno samo pridobiti nego ih treba i zadržati. Stoga s njima treba odmah na početku uspostaviti čvrste veze koje će ih

dugoročno vezati uz sindikat i tako ojačati unutarnju snagu sindikata.⁶ **Proces socijalizacije novih članova** izrazito je važan⁷ jer izravno utječe na odluku novoga člana o ostanaku u sindikatu kao i na razinu njegove uključenosti u sindikalne aktivnosti i odanost sindikalnom pokretu. Vrlo je važno za ostanak u članstvu jesu li novim članovima jasno predstavljeni ciljevi i aktivnosti sindikata te jesu li i u kojoj mjeri oni potaknuti na uključivanje i aktivno sudjelovanje u sindikalnim aktivnostima.⁸ Proces socijalizacije treba uključivati **orijentacijski program za nove članove**,⁹ koji pruža informacije o vrijednostima i ciljevima sindikata, aktivnostima, uslugama i odgovornostima sindikata i njegovih članova, sindikalistima zaduženima za pojedine segmente djelovanja i tako dalje. Orijetacijski program služi kako bi se novim članovima objasnili ciljevi i način djelovanja sindikata, ali i kako bi se podsjetili što su do sada sindikati učinili za svoje članove i društvo u cjelini, a što je važno za veću predanost ideji sindikalizma. [Više o socijalizaciji novih članova vidi u poglavlju 14.]

2.2. Pružanje osnovne usluge – osiguranje primjerenih kompenzacija i uvjeta rada

Osiguranje primjerenih kompenzacija i uvjeta rada smatra se osnovnim ciljem sindikata odnosno osnovnom uslugom sindikata članovima. Navedeno sindikati ostvaruju putem kolektivnoga pregovaranja, procesa davanja pritužbi, sudjelovanja u tripartitnim tijelima i političkim pritiskom kao i različitim vrstama industrijskih akcija.

Pregovaranje za primjerene plaće i beneficije članova ključni je cilj kolektivnoga pregovaranja.¹⁰ Ukoliko su sindikati sposobni sindikalizirati cijelo tržište nekoga proizvoda/usluge – uključujući i organizacije koje su pridošlice na tržištu – ili su prisutni na nesavršenim tržištima kao što su monopolska i oligopolska tržišta, njihove su mogućnosti utjecaja na visinu plaća i beneficija veće. No, ako je tržište savršeno elastično, sposobnost sindikata da povećaju plaće i unaprijede ostale uvjete iznad tržišne razine jest ograničena.¹¹ [Više o utjecaju sindikata na porast plaća i beneficija članova vidi u poglavljima 3. i 9.]

U prošlosti su članovi sindikata – zahvaljujući uspjesima sindikata u pregovorima vezanima uz plaće i beneficije zaposlenika – imali znatno veće kompenzacije od njihovih nesindikaliziranih kolega istih znanja, vještina i osobnih obilježja,¹² pri čemu su te razlike bile veće za niskokvalificirane radnike.¹³ No, razlike između sindikalnih i nesindikalnih plaća, takozvana instrumentalnost sindikata u području plaća, opada već dulji niz godina.¹⁴ Primjerice, utjecaj sindikalnih plaća (engl.

union wage effect) odnosno razlika između sindikalnih i nesindikalnih plaća prije je u prosjeku bila između 10 i 15%,¹⁵ a ukupna izdvajanja za beneficije koje nisu zakonski propisane u organizacijama s više od pedeset posto zaposlenika učlanjenih u sindikat bila su veća za 25 do 35% nego u sličnim nesindikaliziranim organizacijama.¹⁶ Također, sindikalizirane organizacije bile su znatno izdašnije kada su u pitanju zdravstveno i mirovinsko osiguranje (kako obavezno, tako i dodatno), beneficije socijalnoga osiguranja te obitelji-orijentirane politike (engl. family-friendly policies).¹⁷ No, od 1990-ih godina nastavljen pad sindikalne gustoće popraćen je opadajućim premijama sindikalnih plaća (engl. union wage premium)¹⁸ odnosno sve manjim razlikama između sindikalnih i nesindikalnih plaća. Tako su u prosjeku u zadnjih desetak godina te razlike u Kanadi i SAD-u oko 15%.¹⁹ U Australiji i Velikoj Britaniji – gdje je proširivanje primjene kolektivnih ugovora prisutnije nego u Sjevernoj Americi, ali manje prisutno negoli u kontinentalnoj Europi – ta je razlika oko 10%, dok je na europskome kontinentu u pravilu mnogo manja.²⁰

Nadalje, jedan od važnijih ciljeva sindikata vezan uz plaće jest i postizanje veće **jednakosti plaća** odnosno smanjivanje razlika u plaćama zaposlenika, kako na razini organizacije, tako i na razini pojedinih zanimanja i djelatnosti. Jedan od načina na koji nastoje smanjiti te nejednakosti jest inzistiranje da se isti posao jednako plaća.²¹ Može se reći da su sindikati uspješni u ovome nastojanju jer se pokazalo da zemlje s većom sindikalnom gustoćom imaju nižu razinu nejednakosti primanja.²² Također je potrebno napomenuti da se utjecaj sindikata na smanjivanje nejednakosti u plaćama smatra društveno opravdanim²³ jer smanjuje razlike među društvenim slojevima. [Dalje o utjecaju sindikata na plaće i beneficije vidi u poglavlju 9.]

Osim primjerenih plaća i beneficija sindikati za svoje članove nastoje osigurati i dobre **uvjete rada** kao što su: vrijeme rada, radno okruženje i norme rada, sigurnost zaposlenja, zaštita zdravlja na radu, sudjelovanje u odlučivanju vezano uz rad, pravedne politike zapošljavanja, napredovanja i otpuštanja, mogućnosti dodatnoga obrazovanja i razvoja, procedure rješavanja pritužbi na radu i tako dalje. [O elementima o kojima sindikati kolektivno pregovaraju vidi u nastavku.]

Nažalost, **zbog globalnih ekonomskih kretanja** danas je prisutnija i intenzivnija **borba sindikata za očuvanje stečenih prava** nego za dobivanje novih. Primjerice, sindikati se češće bore za „nesnižavanje“ plaća (umjesto za njihovo povećanje), za dostojne otpremnine (ako već zaposlenici trebaju biti otpušteni) ili za sigurnost zaposlenja (s obzirom na trend smanjivanja broja zaposlenih (engl. downsizing) u svim razvijenim gospodarstvima svijeta). Nadalje, uslijed razvoja informacijske tehnologije i novih tehnologija proizvodnje mijenja se priroda posla, a dolazi i do pojave tehnoloških viškova i otpuštanja zaposlenika. Stoga je zadatak sindikata

osigurati da se radnici obuče u rukovanju novim tehnologijama, da im se dodijele drugi poslovi ili da se dokvalificiraju da bi bili zapošljivi u drugim organizacijama. Drugim riječima, sindikati trebaju voditi brigu o svojim članovima kako bi se oni što lakše prilagodili promjenama na postojećem ili se snašli na novome radnom mjestu. [Više o sigurnosti zaposlenja i sigurnosti zapošljivosti vidi u poglavlju 10.]

2.3. Aktivnosti pritiska sindikata

Pet je skupina aktivnosti putem kojih sindikati vrše pritisak kako bi ostvarili svoje ciljeve: (1.) kolektivno pregovaranje, (2.) davanje pritužbi, (3.) tripartizam, (4.) političke aktivnosti i (5.) industrijske akcije.

2.3.1. Kolektivno pregovaranje

Određenje kolektivnog ugovora

Kolektivno pregovaranje jest proces putem kojega čelnici sindikata kao predstavnici zaposlenika pregovaraju s menadžerima kao predstavnicima poslodavca o prihvatljivim uvjetima zapošljavanja i rada zaposlenika, a koji završava sporazumom kojega se obje strane moraju pridržavati, što jamče potpisivanjem kolektivnoga ugovora. Kako bi do sporazuma odnosno potpisivanja kolektivnoga ugovora došlo, stranke su obvezne kolektivno pregovarati u **dobroj vjeri** (sa stvarnom namjerom sklapanja sporazuma odnosno bez uporabe taktika kao što su otkazivanje ili odgađanje sastanaka, povlačenje prijedloga, odbijanje davanja protuprijedloga, davanje novih prijedloga kada se čini da je dogovor postignut i slično²⁴).

Stranke kolektivnoga ugovora na strani poslodavaca su jedan ili više poslodavaca, udruga poslodavaca ili udruga poslodavaca više razine, a na strani radnika sindikat ili udruga sindikata više razine.²⁵ Rezultat odnosno ishod kolektivnoga pregovaranja jest kolektivni ugovor. **Kolektivni ugovor** jest formalni pisani sporazum koji regulira uvjete zaposlenja posloprimaca.²⁶ Strane potpisnice kolektivnoga ugovora su poslodavci odnosno udruge poslodavaca s jedne strane i sindikati odnosno udruženja sindikata više razine s druge strane. Postoje dvije osnovne **vrste kolektivnih ugovora**:

- **granski/industrijski ugovori** (engl. industrial agreement): pokrivaju sve zaposlenike u nekoj industriji koji su članovi sindikata aktivno uključenih u pregovore ili sindikata koji su naknadno pristupili kolektivnome sporazumu
- **kućni ugovori** (engl. single-employer agreement): primjenjuju se na razini jedne organizacije i to: (1.) na razini cijele organizacije – za sve članove sindikata

u organizaciji (engl. corporate organisational bargaining) ili (2.) na razini pogona, tvornice, podružnice i slično, dakle na razini organizacijske jedinice unutar organizacije – za članove sindikata na određenoj lokaciji (engl. plant organisational bargaining).²⁷

Ukoliko je većina kolektivnih ugovora u nekoj zemlji na razini industrije ili čak na nacionalnoj razini, govorimo o **centraliziranome kolektivnom pregovaranju**, a ukoliko je većina kolektivnih ugovora u nekoj zemlji kućnoga tipa odnosno na razini organizacija, govorimo o **decentraliziranome kolektivnom pregovaranju**.

Zbog asimetrije moći na tržištu rada i u organizacijama kolektivno pregovaranje jest **poželjna metoda pregovaranja** zaposlenika. Čak i poslodavci smatraju kolektivno pregovaranje djelotvornim načinom agregiranja zahtjeva i agregiranja rješenja jer im ono omogućava uvođenje standarda kao i dijeljenje odgovornosti za njihovo uvođenje sa sindikatima.²⁸ Dapače, mnogi stručnjaci smatraju da na nesavršenim monopolskim tržištima djelovanje sindikata i kolektivno pregovaranje treba potaknuti jer su sindikati ti koji mogu ublažiti moć poslodavaca odnosno zaštititi zaposlenike od potencijalnoga iskorištavanja.²⁹

Ključnom prednošću kolektivnoga pregovaranja smatra se upravo **sprečavanje arbitrarnoga i nepravednoga ponašanja prema zaposlenicima** od strane poslodavaca (menadžmenta).³⁰ Naime, zaštita od arbitrarnih otpuštanja, ali i arbitrarnih zapošljavanja i napredovanja, s obzirom da vodi većoj sigurnosti posla, dovodi i do većega zadovoljstva zaposlenika.³¹ S druge strane, **ključnim nedostatkom** instrumenta kolektivnoga pregovaranja smatra se **nefleksibilnost kolektivnih ugovora**. Naime, kolektivni ugovori u potpunosti su obvezujući za vrijeme svojega trajanja i stoga nedovoljno fleksibilni za promjenjive uvjete poslovanja koji obilježavaju današnje poslovno okruženje. Tako, na primjer, s obzirom da su kolektivni ugovori dugoročniji od individualnih ugovora o radu, oni manje uspješno slijede ekonomske cikluse pa sindikalne plaće mogu biti nedovoljno fleksibilne i reagirati na novonastale ekonomske uvjete sa zakašnjenjem.³² [Više o nefleksibilnosti nadnica vidi u poglavlju 3.]

Vezano uz kolektivne ugovore posebno je važno spomenuti instrument **proširenja primjene kolektivnoga ugovora**. Većina zakonodavstava u svijetu poznaje načelo proširenja primjene kolektivnoga ugovora na osobe koje nisu sudjelovale u njegovu sklapanju ili mu nisu naknadno pristupile³³ odnosno pojavu takozvanih „slobodnih jahača“ (engl. free-riders) ili „parcijalaca“ (vidi sliku 2.1.³⁴). „**Slobodni jahači**“ su zaposlenici koji nisu članovi sindikata ali su pokriveni kolektivnim ugovorom, dakle zaposlenici koji su se okoristili sindikalnim sporazumom.³⁵ Tako je u svijetu uvriježena praksa da se kolektivni ugovori primjenjuju na znatno veći broj zaposlenika nego

što ih je zapravo učlanjeno u sindikate, to jest primjenjuju se i na zaposlenike koji nisu članovi sindikata. Zemlje s najvećom razlikom između broja članova sindikata i pokrivenosti kolektivnim ugovorom 2010. godine su bile Francuska (7,6% učlanjenih, 90% pokriveno kolektivnim ugovorom), Austrija (28,1% učlanjenih, 99% pokriveno kolektivnim ugovorom) i Nizozemska (19% učlanjenih, 82% pokriveno kolektivnim ugovorom).³⁶ Prema procjenama pokrivenost kolektivnim ugovorima u Hrvatskoj 2009. godine bila je oko 61% (privatni sektor oko 55%, javni sektor preko 70%, a oni koji plaću dobivaju iz državnoga proračuna 100%),³⁷ dok je ukupna sindikalna gustoća bila 34,7%³⁸. Dodatno, važno je istaknuti kako je prema procjenama u Hrvatskoj gotovo za polovinu pokrivenosti u privatnome sektoru odgovorna administrativna odluka države, a ne kolektivno pregovaranje sindikata i poslodavaca.³⁹

Slika 2.1. Matrica mogućih odnosa članstva/nečlanstva u sindikatu i pokrivenosti/nepokrivenosti kolektivnim ugovorom



Međutim, potrebno je naglasiti da kolektivno pregovaranje gubi na svojem utjecaju i sve je slabije zastupljeno. Iako je u razdoblju nakon Drugoga svjetskog rata kolektivno pregovaranje bilo dominantan način uređivanja radnih odnosa, danas to više nije tako. [Više o radnim odnosima vidi u poglavlju 1.] Dio je razloga za navedeno u činjenici da, što su rasprostranjenija i učinkovitija dobra tržišta, dobri poslodavci i dobri zakoni, to je manja pojedinačna i društvena potreba za kolektivnim pregovaranjem.⁴⁰ S druge strane, utjecaj krupnoga kapitala i snažna oporba od strane poslodavaca i države također su znatno smanjili učinkovitost kolektivnoga pregovaranja diljem svijeta.

Područja kolektivnog pregovaranja

Danas sindikati pregovaraju o mnogim područjima i različitim aspektima radnih odnosa, kao što je prikazano u tablici 2.3.⁴¹, a ne samo o takozvanim pitanjima „kruha i putra“ (engl. bread-and-butter issues) odnosno pitanjima vezanima uz plaće, radno vrijeme i uvjete rada.

Tablica 2.3. Područja obuhvaćena kolektivnim pregovaranjem

Područje pregovora	Elementi pregovora
plaćanje i nagrađivanje	osnovna plaća, varijabilna plaća, bonusi i poticaji, beneficije (na primjer, jubilarne nagrade, regres, „božićnice“, plaćeno bolovanje, plaća za vrijeme godišnjega odmora, prijevoz, naknade za putne troškove, topli obrok, briga za djecu, životno osiguranje, naknade za rođenje djeteta), plaćanje prekovremenoga rada, sudjelovanje u profitu, sudjelovanje u vlasništvu, metode i procedure praćenja radne uspješnosti, klauzula usklađivanja s troškovima života, vrijeme isplate plaće
vrijeme rada	radno vrijeme, prekovremeni rad, pravo na odmor za vrijeme radnoga vremena, rad nedjeljom, blagdanima i praznicima, rad u smjenama, noćni rad, dani godišnjega odmora, slobodni dani za osobne potrebe (sklapanje braka, rođenje djeteta, polaganje ispita i slično), fleksibilno radno vrijeme, porodiljski dopusti, trajanje pripravničkoga staža, mogućnost uzimanja studijske godine (engl. sabbatical)
radno okruženje i norme rada	uvjeti rada (sredstva rada, oprema, toplina, buka, vlaga...), pravila na radu, norme
sigurnost i zaštita zdravlja na radu	standardi i procedure sigurnosti i zaštite na radu, zdravstvene beneficije (na primjer beneficirani radni staž zbog većega rizika i stresnosti posla, pravo na sistematski pregled), psihološka zaštita, procedure testiranja na drogu/alkohol
zdravstveno i mirovinsko osiguranje	zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje, beneficije umirovljenih zaposlenika
nesuglasice na radu	procedure davanja pritužbi (uključujući postupke mirenja, arbitraže i slično), disciplinski postupci, radni sporovi, pravo na štrajk (uvjeti organiziranja štrajka, klauzula o nepokretanju štrajka (engl. no-strike agreement) i slično)
sigurnost zaposlenja	sigurnost posla, uvjeti otpuštanja, zabrana nepravdnoga otpuštanja, otkazni rokovi, otpremnine, odnos prema podugovaranju rada
zapošljavanje, napredovanje i otpuštanje	pravila oglašavanja slobodnih radnih mjesta, zabrana diskriminacije pri zapošljavanju i napredovanju (jednake mogućnosti), uvjeti napredovanja, procedure otpuštanja, pravilo senioriteta pri napredovanju i otpuštanju, trajanje probnoga rada
obrazovanje i razvoj	pravo na dodatno obrazovanje i razvoj, stipendije

ostalo	trajanje kolektivnoga ugovora, prava i obveze sindikalnih povjerenika, prava menadžera, rad radničkih vijeća, sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju, uloga senioriteta (pri određivanju plaća, napredovanju, otpuštanju, odlasku na godišnji odmor i tako dalje), proširivanje primjene kolektivnoga ugovora na nečlanove, doprinosi solidarnosti ⁴² , prisutnost sindikata u upravnim i nadzornim odborima, zabrana diskriminacije, plaćanje sindikalne članarine putem obustave na plaću, pravo sindikata na sudjelovanje u socijalizaciji/orijentaciji novih zaposlenika, popust na proizvode/usluge organizacije, poklon-bonovi, korištenje logotipa sindikata
--------	--

S obzirom na važnost **obrazovanja** u suvremenome društvu posebice je važno istaknuti ulogu kolektivnoga pregovaranja u razvoju znanja i vještina zaposlenika. Pokazalo se da sindikalizirani radnici češće prolaze kroz programe treninga te više dana provode na edukacijama od nesindikaliziranih radnika.⁴³ Navedeno se pripisuje činjenici da su sindikati skloni pregovarati o prilikama za dodatno obrazovanje i razvoj svojih članova s obzirom da obrazovanje smatraju instrumentom koji osigurava ostvarivanje ključnih sindikalnih ciljeva – zaposlenosti i sigurnosti posla članova.⁴⁴ [Više o koristima za članove sindikata u području obrazovanja vidi u poglavlju 4.]

Osim obrazovanja i razvoja sindikati su danas, uslijed starenja svjetske populacije, sve više usmjereni i na **mirovinske programe** kao i na **programe zaštite psihičkoga zdravlja** zbog dokazano štetnih posljedica uznemiravanja, mobinga i stresa na radu.

Prikaz 2.1. Tipični elementi odnosno sadržaj kolektivnog ugovora
– primjer Kolektivnoga ugovora INA-e d. d. za 2012. godinu

- | | |
|--|---|
| I. Opće odredbe | IX. Izumi i tehnička unapređenja |
| II. Socijalni dijalog | X. Zaštita i sigurnost na radu |
| III. Zasnivanje radnog odnosa | XI. Zaštita dostojanstva radnika |
| IV. Radno vrijeme (puno i nepuno radno vrijeme, skraćeno radno vrijeme, prekovremeni rad, noćni rad i rad u drugoj smjeni, raspored radnog vremena, preraspodjela radnog vremena, evidencija radnog vremena) | XII. Solidarnost |
| V. Obrazovanje | XIII. Osiguranje radnika |
| VI. Odmori i dopusti (stanka, dnevni odmor, tjedni odmor, godišnji odmor, plaćeni i neplaćeni dopust) | XIV. Rad u inozemstvu |
| VII. Plaća (rasponi i grupe složenosti, participacija radnika u uspjehu kompanije, dodaci, naknada plaće) | XV. Sudjelovanje radnika u odlučivanju |
| VIII. Materijalna prava radnika | XVI. Prava, obveze i odgovornost iz radnog odnosa |
| | XVII. Djelovanje sindikata |
| | XVIII. Rješavanje kolektivnih radnih sporova |
| | XIX. Načelo socijalnog mira |
| | XX. Štrajk i štrajk solidarnosti |
| | XXI. Primjena kolektivnog ugovora |
| | XXII. Trajanje, izmjene i dopune |
| | XXIII. Završne odredbe |

Izvor: www.sindikati-inas.hr

Pregovaračka moć sindikata

Pregovaračka moć sindikata jest sposobnost sindikata da utječe na volju poslodavca da pristane na sindikalne zahtjeve i uvjete⁴⁵ pri kolektivnome pregovaranju. Ona ovisi o brojnim čimbenicima, od stanja u gospodarstvu, preko stupnja sindikaliziranosti u organizaciji (utječe na kućne kolektivne sporazume) i stupnja sindikaliziranosti u industriji (utječe na granske kolektivne sporazume), do pregovaračkih vještina sindikalnih pregovarača.

Tako je, na primjer, **pregovaračka moć sindikata prociklička**, a poslodavaca kontraciklička.⁴⁶ Kada je gospodarstvo u fazi ekspanzije, kao posljedica povećane potražnje za proizvodima i uslugama, pregovaračka moć sindikata znatno se povećava zbog:⁴⁷ (1.) povećane potražnje za radnom snagom, (2.) povećane mogućnosti zaposlenja kod drugoga poslodavca, (3.) smanjenja nezaposlenosti, (4.) povećane mogućnosti punjenja sindikalnih fondova za slučaj štrajkova i drugih industrijskih akcija te (5.) eliminacije zapreka stvaranju sindikalnih koalicija i postizanja sindikalnoga konsenzusa u nastupu pred poslodavcem. S druge strane, u fazi recesije poslodavac ima bolju pregovaračku poziciju zbog:⁴⁸ (1.) povećanih zaliha uz pomoć kojih određeno vremensko razdoblje može opskrbljivati svoje kupce i izvršavati ugovorne obveze, (2.) povećane nezaposlenosti i velike ponude radne snage, (3.) mogućnosti da radnike u štrajku lako zamijeni drugim radnicima te (4.) brzoga slabljenja pregovaračke moći sindikata uslijed neprihvatanja poslodavčevih uvjeta s obzirom da dolazi do brzoga praznjenja sindikalnih fondova i slabljenja njihove materijalne kao i svake druge osnove pregovaračke moći.

Pregovaračka moć sindikata ovisi i o **filozofiji pregovaranja**⁴⁹ koju slijede pregovarači, pri čemu se oni mogu odlučiti za distributivno ili integrativno pregovaranje. **Distributivno pregovaranje ili pristup pobjednik-gubitnik** (engl. win-lose negotiating approach) jest konkurentski pristup pregovorima pri kojemu jedna strana svim silama nastoji pobijediti na štetu suprotne strane. Suprotno, **integrativno pregovaranje ili pristup pobjednik-pobjednik** (engl. win-win negotiating approach) jest pristup pregovorima pri kojemu obje strane teže zadovoljavanju i vlastitih i suparničkih želja, odnosno svojim ponašanjem u pregovorima nastoje postići obostrano zadovoljstvo rezultatima pregovora.⁵⁰

Primjer je distributivnoga pregovaranja kada sindikati uvjetuju menadžmentu da prihvati njihove uvjete ili će, u suprotnome, pokrenuti dugotrajni štrajk koji će ugroziti profit organizacije i njezin konkurentski položaj, dovesti do gubljenja klijenata, a možda čak i rezultirati zatvaranjem pogona/tvornice odnosno dovest će organizaciju do stečaja ili bankrota. O distributivnome pregovaranju

govorimo i kada menadžment uvjerava sindikate da će lakše izdržati dugotrajni štrajk jer imaju proizvode na zalih i sredstva u pričuvi, za razliku od sindikalaca koji će morati preživjeti bez plaća. Nadalje, upravo distributivni pristup često dovodi pregovore do takozvane „mrtve točke“ (engl. impasse) ili „pat“ pozicije (engl. stalemate), dakle situacije kada nije vjerojatno da će daljnji pregovori dovesti do sporazuma. „Mrtva točka“ nikako nije poželjna, a u praksi se najčešće „rješava“ štrajkom pritiska od strane radnika, posredovanjem ili arbitražom.⁵¹ [Više o arbitraži kao sudjelovanju trećih u industrijskim odnosima vidi u poglavlju 8.]

Pri integrativnome pregovaranju i sindikati i poslodavci svjesni su važnosti međusobne suradnje odnosno uspostavljanja partnerskih odnosa za dobrobit svih. [Više o partnerskome sindikalizmu vidi u poglavlju 19.] Kako bi kolektivno pregovaranje bilo integrativno, posebno je važno da se sindikati i poslodavci pripreme za pregovore. Tako, na primjer, i jedni i drugi trebaju biti upoznati s financijskim stanjem organizacije kako bi znali u kojim se okvirima mogu kretati plaće i beneficije zaposlenika, moraju pratiti kretanje plaća na tržištu, poznavati stavke trenutno važećega kolektivnog sporazuma u organizaciji, prikupiti informacije o kolektivnim pregovorima i sporazumima u industriji i slično. Također, za sindikate je važno da poznaju interese i ciljeve svojih članova jer su oni njihova polazišna točka, dok menadžment mora dobro procijeniti koje su krajnje granice do kojih može ići kako opstanak organizacije ne bi bio ugrožen. Nažalost, ono što **ugrožava mogućnost integrativnih pregovora** jest povijest radnih odnosa u organizaciji. Ukoliko odnose između sindikata i menadžmenta dugoročno obilježava uskraćivanje informacija, nepovjerenje, svađe i podmetanja, malo je vjerojatno da će sindikati prihvatiti ponudu menadžmenta ili da će menadžment pristati na zahtjeve sindikata.

Prikaz 2.2. SWOT analiza sustava kolektivnog pregovaranja u Hrvatskoj

<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ postavljen osnovni institucionalni okvir ▪ temeljna organiziranost socijalnih partnera <ul style="list-style-type: none"> ▪ brojni postojeći kolektivni ugovori ▪ sustav mirenja u kolektivnim radnim sporovima 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zastupljenost udruga poslodavaca ▪ rascjepkanost udruga sindikata ▪ neinovativnost sadržaja kolektivnih ugovora ▪ neorganiziranost radnika kod malih poslodavaca <ul style="list-style-type: none"> ▪ nepoštivanje kolektivnih ugovora ▪ nerazvijenost socijalnog dijaloga na granskoj razini
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sloboda organiziranja i udruživanja ▪ oprijedijeljenost socijalnih partnera za sektorski socijalni dijalog ▪ institucionalni okvir socijalnog dijaloga na nacionalnoj razini <ul style="list-style-type: none"> ▪ bilateralna i multilateralna pomoć EU ▪ sustav mirenja u kolektivnim radnim sporovima 	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nedovoljna organiziranost poslodavaca u udruge <ul style="list-style-type: none"> ▪ visoka stopa nezaposlenosti ▪ nastavak procesa restrukturiranja ▪ neujednačena osposobljenost za sudjelovanje u procesu kolektivnog pregovaranja ▪ niska razina potrebnih znanja i vještina radnika

Kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj

Izvor: Rebac, I. (2010.), *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 143-144.

2.3.2. Proces davanja pritužbi

Pritužbe na radu

Neminovno je da u organizacijama povremeno tijekom obavljanja posla dođe do razmimoilaženja u mišljenju, nesuglasica i sukoba između zaposlenika i menadžera, koji u manjoj ili većoj mjeri mogu dalje eskalirati. Radni sporovi koje suprotstavljene strane ne mogu međusobno riješiti razgovorom ili u kojima nijedna strana ne želi popustiti, vrlo često rezultiraju **pritužbama** (engl. grievances).

Pritužbe možemo definirati kao brige, probleme i prigovore zaposlenika na odluke i ponašanje njima nadređenih osoba.⁵² One se najčešće javljaju uslijed krive interpretacije, primjene, administracije ili navodnoga kršenja određenih uvjeta propisanih Zakonom o radu ili kolektivnim ugovorom od strane poslodavca. Pomoću davanja pritužbe zaposlenici mogu ukazati na probleme s kojima se suočavaju vezano uz uvjete rada i radno okruženje, radne odnose, nepoštivanje radničkih prava, kršenje ugovornih obveza i slično. U tablici 2.4. detaljno su prikazane osnovne vrste i najčešći razlozi zbog kojih se zaposlenici odlučuju na podnošenje pritužbi.

Tablica 2.4. Vrste i razlozi podnošenja pritužbe na radu

Vrsta pritužbe	Uzrok
<p>pojedinačne pritužbe</p> <p>podnose ih pojedinci, a rješavanje pritužbe usko je vezano samo uz osobu čija je pritužba</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ugovor o radu (vrsta ugovora) ▪ pretjerano radno opterećenje (prekovremeni rad) ▪ nemogućnost korištenja dnevnog, tjednog ili godišnjeg odmora ▪ naknada za neiskorišteni godišnji odmor ▪ nemogućnost napredovanja (nejednaki uvjeti) ▪ diskriminacija (spolna, dobna, vjerska, nacionalna i tako dalje) ▪ mobing, vrijeđanje i seksualno uznemiravanje ▪ nepravedna procjena radne uspješnosti ▪ plaća (visina, povišica, bonusi...) ▪ promjena postojeće radne prakse ▪ zaštita i sigurnost na radu
<p>grupne ili kolektivne pritužbe</p> <p>nekoliko pojedinaca zajedno ulaže prigovor na uvjete zaposlenja i kršenje radnih prava od strane menadžmenta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neadekvatno plaćanje smjenskog ili noćnog rada ▪ neadekvatna oprema i uvjeti rada ▪ ponašanje menadžera (nekompetentnost, prijetnje i zastrašivanje...) ▪ neinformiranost zaposlenika ▪ nepravedna procjena radne uspješnosti ▪ plaća (visina, povišica, bonusi...) ▪ nepotizam ▪ zaštita i sigurnost na radu

<p>sindikalne pritužbe</p> <p>opće primjedbe upućene poslodavcu od strane sindikata uslijed kršenja ili krive interpretacije kolektivnoga ugovora</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ otpuštanje zaposlenika ▪ nejednakost plaća ▪ kašnjenje isplate plaća ▪ neplaćanje doprinosa za zdravstveno i mirovinsko osiguranje ▪ kršenje zakonskih propisa ▪ neprovođenje javnih natječaja ▪ loša poslovna politika ▪ netransparentno poslovanje ▪ nedovoljno ulaganje u obrazovanje zaposlenika ▪ izostanak organiziranja sistematskoga pregleda za zaposlenike
--	---

Pritužbe postoje gotovo u svim sindikaliziranim organizacijama, a široko su zastupljene i u nesindikaliziranim organizacijama (prisutne su u više od pedeset posto organizacija, posebice u onim većima).⁵³ Na godišnjoj razini u sindikaliziranim organizacijama prisutno je oko deset pritužbi na stotinu zaposlenika, dok je u nesindikaliziranim organizacijama taj broj dvostruko manji, dakle, tek jedna pritužba na svakih dvadeset zaposlenika.⁵⁴ Broj pritužbi razlikuje se ne samo zbog (ne)prisutnosti sindikata unutar organizacije, nego i ovisno o industriji, ali i s obzirom na **način njihova rješavanja** – formalnim ili neformalnim putem. Tako se procjenjuje da unutar sindikaliziranih organizacija tek svaka jedanaesta pritužba bude formalizirana i rješava se pisanim putem.⁵⁵

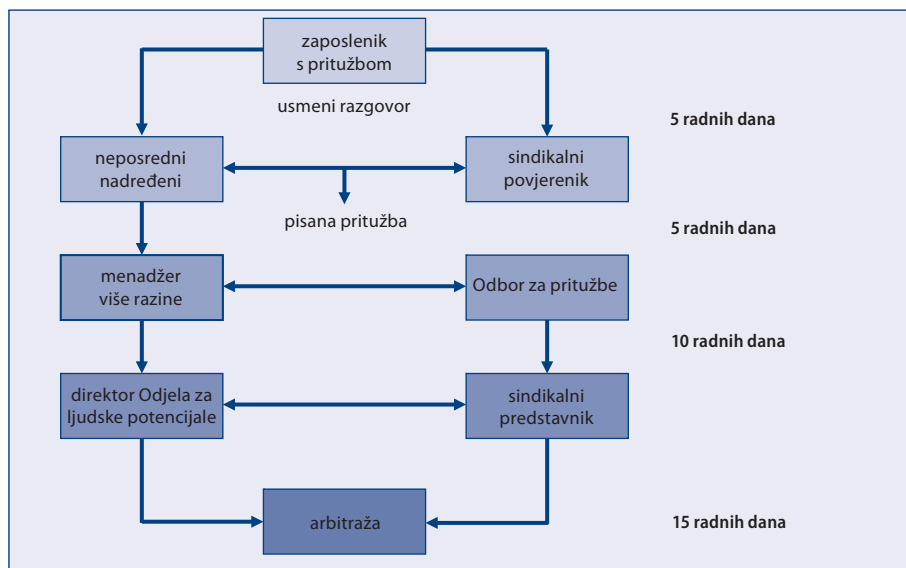
Procedura davanja pritužbi

Pritužbe zaposlenika rješavaju se pomoću **procedura davanja pritužbi** (engl. grievance procedures), koje predstavljaju mehanizam rješavanja sukoba između zaposlenika i sindikata s jedne strane te menadžera i poslodavca s druge strane. Procedure davanja pritužbi najčešće su propisane i čine sastavni dio kolektivnih ugovora. Tako, primjerice, više od 96% kolektivnih ugovora u SAD-u, između ostaloga, sadrži i jasne procedure kako postupati i rješavati radne sporove.⁵⁶ Procedure davanja pritužbi predstavljaju, zapravo, ključnu aktivnost putem koje je vidljiva prisutnost i djelovanje sindikata unutar organizacije pa se nerijetko smatraju i najvažnijom aktivnošću sindikata. Pomoću njih se sindikati svakodnevno bore za prava, pravednost, dosljednost i jednakost radnika, čime pružaju svojim članovima osjećaj sigurnosti i mogućnost odgovora na jednostrane akcije poslodavca.⁵⁷

Procedure davanja pritužbi moguće je shvatiti kao dinamične procese koji se sastoje od nekolicine različitih koraka i uključuju različite sudionike.⁵⁸ Najčešće se govori o postojanju **četiri koraka davanja pritužbe**:⁵⁹ (1.) **razgovor sindikalnoga**

povjerenika s neposredno nadređenim, (2.) rješavanje pisane pritužbe zaposlenika od strane menadžmenta i odbora za pritužbe, (3.) sastanak sindikalnoga predstavnika s predstavnicima višega menadžmenta te (4.) arbitraža. Navedeni koraci komplementarni su i nadovezuju se jedan na drugoga. Pritom je moguće i poželjno pritužbu riješiti što ranije u tome procesu i na što nižoj hijerarhijskoj razini. Za svaki korak najčešće je utvrđeno i vrijeme unutar kojega je potrebno riješiti ili dalje procesuirati pritužbu na višu razinu. S obzirom da kasniji koraci traju dulje, uzrokuju veće troškove i zahtijevaju uključivanje većega broja ljudi, a povećava se i razina formalizacije cjelokupnoga procesa. Suprotstavljenim stranama u interesu je što je moguće ranije riješiti nastali radni spor. Na slici 2.2.⁶⁰ detaljnije je prikazan proces davanja pritužbi sukladno uključenoj hijerarhijskoj razini i vremenskome obuhvatu.

Slika 2.2. Proces davanja pritužbi



Počtnim korakom procesuiranja pritužbe smatra se kada zaposlenik pristupi sindikalnome povjereniku i informira ga o pritužbi koju želi podnijeti. Do ovoga koraka dolazi ukoliko zaposlenik prethodno neformalnim razgovorom ne uspije riješiti spor sa svojim nadređenim. Zaposlenik koji želi podnijeti pritužbu treba sindikalnome povjereniku detaljno opisati nastalu situaciju kako bi sindikalni povjerenik mogao utvrditi postoji li objektivno opravdana osnova za pritužbu. Pritom je neophodno da zaposlenik podnese pritužbu unutar određenoga vremenskog razdoblja (primjerice u roku od pet dana) od samoga događaja ili trenutka nastanka incidenta.

Nakon što sindikalni povjerenik utvrdi o čemu je riječ, on savjetuje zaposlenika te u njegovo ime i za njegovu korist nastoji razgovarati s drugom stranom (izravno nadređenim menadžerom) kako bi pronašao odgovarajuće rješenje. Većina pritužbi zaposlenika (čak njih 75%) bude riješena u ovome prvom koraku i to neformalnim putem, razgovorom između sindikalnoga povjerenika i neposrednoga nadređenog.⁶¹

Ukoliko radni spor nije moguće riješiti putem neformalnoga razgovora i u predviđenome vremenskom razdoblju, zaposlenik u dogovoru sa sindikalnim povjerenikom poduzima **drugi korak** i pisano podnosi pritužbu. Na taj način sindikalni povjerenik, to jest Odbor za pritužbe (ukoliko postoji unutar organizacije) i menadžer više razine (osoba najčešće pozicionirana dvije hijerarhijske razine iznad zaposlenika koji podnosi pritužbu) dobivaju nekoliko dodatnih radnih dana kako bi pronašli odgovarajuće rješenje. Često se dogovara i formalni sastanak na kojemu se raspravlja o pritužbi zaposlenika.⁶²

Ako dogovor ni onda nije moguć, u **trećemu koraku** uključuje se direktor Odjela za ljudske potencijale ili menadžer zadužen za radne odnose unutar organizacije te predstavnik sindikata na regionalnoj ili nacionalnoj razini. Ovaj je korak posljednja mogućnost za poslodavca da riješi radni spor mirnim putem i postigne dogovor sa sindikatom.⁶³ Vrlo često u ovome koraku dolazi do sporazuma između suprotstavljenih strana.

No, ukoliko to nije slučaj, dolazi do posljednjega, **četvrtog koraka** u procesu davanja pritužbi – **arbitraže**. Arbitraža je obvezujuća za obje strane. **Arbitar** je neutralna osoba izvan organizacije koju poslodavac i sindikat izabiru i kojoj plaćaju u jednakome omjeru da pomogne u rješavanju nastaloga spora. Ta osoba nema nikakvoga osobnog interesa za ishod spora i može donijeti tešku odluku a da se ne brine kako će ona utjecati na njegovu ili njezinu karijeru. Nerijetko o ishodu spora ne odlučuje samo jedna osoba nego se formira **Arbitražno vijeće**. Nakon što utvrdi sve činjenice i sasluša mišljenje obje suprotstavljenih strana, arbitar ili Arbitražno vijeće donosi odluku koja je konačna i obvezujuća za obje strane, bez prava žalbe. Pitanja vezana uz imenovanje arbitra kao i sva ostala pitanja o arbitražnome postupku najčešće se uređuju kolektivnim ugovorom, sporazumom stranaka sklopljenim nakon nastanka spora ili ih uređuje tripartitno tijelo na nacionalnoj razini. Samo jedan posto pritužbi dođe do ove faze – sve ostale uspiju se riješiti u prethodnim koracima.⁶⁴ [Dalje o arbitraži vidi u poglavlju 8.]

Uspješnost i koristi od procesuiranja pritužbi

Poštivanje propisane procedure davanja pritužbi nužan je, ali ne i dovoljan uvjet uspješnoga rješavanja radnih sporova. Neophodna je transparentnost u cjelokupnome procesu, kao i upućenost menadžera i sindikalnih povjerenika u odredbe kolektivnoga ugovora i zakonska prava radnika. Korisno je i razvijati pregovaračke vještine, bilo menadžera bilo sindikalnih povjerenika i predstavnika, kako bi se pritužbe i sporovi riješili što brže i na što nižoj hijerarhijskoj razini. **Uspješnost procesuiranja pritužbi** najčešće se mjeri brojem pritužbi, brzinom rješavanja pritužbi, učestalošću uporabe arbitraže i pravednošću dogovorenoga sporazuma⁶⁵ odnosno zadovoljstvom sukobljenih strana dogovorenim sporazumom. Dio uspješnoga funkcioniranja procesa davanja pritužbi sastoji se i u tome da se prepoznaju događaji i situacije koje nije potrebno okarakterizirati kao pritužbe,⁶⁶ to jest da se smanji broj pritužbi kroz poticanje neformalnih razgovora između sukobljenih strana – zaposlenika i neposredno nadređenoga. U slučaju nemogućnosti izbjegavanja radnoga spora vrlo je važno da zaposlenik koji je podnio pritužbu tijekom cjelokupnoga procesa bude informiran o svim koracima i statusu njegove pritužbe s obzirom na njegovu veliku emocionalnu uključenost.

Brojne su **koristi** postojanja, poštivanja i uspješnoga procesuiranja pritužbi unutar organizacije, kako za same zaposlenike, tako isto i za sindikate pa čak i za poslodavce. U tablici 2.5.⁶⁷ prikazane su koristi odnosno pozitivne eksternalije uporabe procedura davanja pritužbi za navedene dionike.

Tablica 2.5. Koristi od procedura davanja pritužbi

Dionici	Koristi
zaposlenici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaštita od nepravednih i loših menadžerskih odluka ▪ zaštita prava i dostojanstva radnika ▪ mogućnost davanja „glasa“ zaposlenicima
sindikati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mehanizam za ostvarivanje organizacijske pravde ▪ ukazuje na prisutnost i naglašava djelotvornost sindikata ▪ privlačenje novih članova
poslodavci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brzo i efikasno rješavanje sukoba (izbjegavanje industrijskih akcija) ▪ potiče komunikaciju odozdo prema gore
svi dionici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neprestano preispitivanje kolektivnoga ugovora i radnih odnosa ▪ prilagodba i proširivanje sporazuma o radnim odnosima promijenjenim okolnostima i nepredvidljivim situacijama ▪ sprečavanje nepotrebne eskalacije sukoba

Unatoč brojnim koristima poslovna praksa pokazuje da, nakon uspješnoga davanja i rješavanja pritužbi, zaposlenici mogu osjećati i **negativne posljedice**, koje su vidljive u njihovoj smanjenoj radnoj uspješnosti, nemogućnosti daljnjega napredovanja, slabijoj prisutnosti na poslu ili odlasku iz organizacije.⁶⁸

2.3.3. Sudjelovanje u tripartitnim tijelima i politička aktivnost sindikata

Sindikati su uključeni u razna nacionalna i regionalna tripartitna tijela (tijela koja čine socijalni partneri odnosno predstavnici sindikata, poslodavaca i države) putem kojih zagovaraju svoju stranu. **Tripartizam** odnosno **tripartitni dijalog** podrazumijeva redovite kontakte između najviših organizacija sindikata, poslodavaca i vlade kako bi se raspravljalo o socijalnoj i ekonomskoj politici kao što su zapošljavanje i radni odnosi, minimalne plaće, socijalna sigurnost, industrijska politika, porezi, zdravstvo i obrazovanje.⁶⁹

Sindikati vrše pritisak na socijalne partnere i političkim aktivizmom. Mogu biti **politički aktivni** na način da sudjeluju u političkome lobiranju, da su povezani s političkim strankama ili da organiziraju vlastite političke stranke.

Pod **političkim lobiranjem** misli se na djelovanje sindikata kao skupine za pritisak na vladina tijela kod donošenja zakona vezanih uz radne odnose, ali i drugih zakona koji utječu na život članova sindikata. Tako sindikati lobiraju kada su u pitanju prava radnika, položaj sindikata, minimalna plaća, sigurnost i zaštita na radu, zdravstveno i mirovinsko osiguranje, porezni zakoni, zakoni vezani uz uvoz dobara i strana ulaganja (jer restriktivni zakoni štite domaću radnu snagu) i tako dalje kako bi zakoni koji reguliraju ova područja „išli na ruku“ radništvu.

Sindikati kao sredstvo ostvarenja svojih ciljeva koriste i **povezanost s političkim strankama**. Tako je, na primjer, poznato da su neki sindikati u Francuskoj, Poljskoj i Velikoj Britaniji usko povezani s političkim strankama.⁷⁰ Zbližavanjem s političkim opcijama sindikati pronalaze svoje zagovornike među političkim elitama i saveznike u sindikalnim akcijama. Zauzvrat oni svojim političkim partnerima osiguravaju podršku na predsjedničkim ili parlamentarnim izborima. To čine mobiliziranjem glasača (javnim obraćanjem, telefonskim kontaktiranjem, promotivnim materijalom u svrhu utjecaja na glasače, organiziranjem prijevoza na birališta i slično) kao i financijskom podrškom.⁷¹ Pokazalo se da, kada su sindikati politički aktivni, članovi sindikata glasaju na parlamentarnim i predsjedničkim izborima u većemu postotku nego što glasa ukupno biračko tijelo.⁷² Primjerice, na predsjedničke izbore u SAD-u 2000. godine izašlo je 26% sindi-

kaliziranih kućanstava u odnosu na petnaest posto od ukupnoga broja birača koji su izašli na izbore, što sindikati pripisuju svojem angažmanu.⁷³

Političko angažiranje sindikata organiziranjem vlastitih političkih stranaka s kojima se natječu na parlamentarnim izborima vrlo je rijetko, no prisutno je u nekim zemljama kao, na primjer, u Poljskoj (politička stranka *Solidarnost*) i Velikoj Britaniji (politička stranka *The British Labor Party*), a neuspješan pokušaj zabilježen je i u SAD-u (politička stranka *Labor Party*).⁷⁴

2.3.4. Industrijske akcije sindikata

Za rješavanje nesuglasica između sindikata i poslodavaca (kao što su, na primjer, razmimoilaženja u mišljenju prilikom kolektivnoga pregovaranja ili nepoštivanje dogovorenoga u kolektivnim ugovorima) te sindikata i vlade sindikati koriste razne industrijske akcije. **Industrijske akcije** različita su sredstva pritiska na poslodavce i vlade da postupe sukladno zahtjevima sindikata. Najčešće korištena sredstva pritiska sindikata pobrojana su i ukratko opisana u tablici 2.6.⁷⁵ [Više o industrijskim akcijama sindikata vidi u poglavlju 8.]

Tablica 2.6. Osnovne industrijske akcije sindikata

Vrsta	Opis
prosvjed (engl. picketing)	Javni protesti protiv menadžerskih praksi ili odluka vlade koji uključuju marširanje po naseljenim mjestima, ispred poslovnih zgrada i tvornica poslodavca i slično uz nošenje transparenta na kojima su napisani razlozi za prosvjed odnosno poruke menadžmentu ili vladi, a u svrhu zastrašivanja poslodavaca/vlade i izazivanja suosjećanja drugih sindikata i šire javnosti. Često uključuju blokade (prostora poslodavca, javnih prostora, prometa i slično).
bojkot (engl. boycott)	Prestanak kupnje proizvoda poslodavca na koji su pozvani ne samo članovi sindikata bojkotiranog poslodavca nego i članovi drugih sindikata te šira javnost.
štrajk (engl. strike)	Prestanak rada zaposlenika zbog nezadovoljstva s radnim odnosima. Smatra se najučinkovitijim oružjem radništva, ali i sredstvom koje bi se trebalo zadnje koristiti onda kada su svi drugi pokušaji propali. Naime, posljedice štrajka su znatne, a mogu biti i pogubne, kako za štrajkače (gubitak prihoda, potencijalno i otkaz ugovora o radu), tako i za poslodavce (gubitak prihoda, potencijalno stečaj ili bankrot). Dodatno, štrajk oštećuje i kupce/klijente organizacije kao što može prouzročiti i negativne posljedice za širu zajednicu (tako, na primjer, štrajk može ugroziti nesmetano odvijanje života u nekoj zemlji ukoliko je zbog štrajka ugroženo snabdijevanje vitalnim proizvodima i uslugama kao, na primjer, štrajkovi u mljekarskoj industriji, školstvu te autobusnom i željezničkom prijevozu). Prijetnja štrajkom često je dovoljna da menadžment pristane na sindikalne zahtjeve.

Osim navedenih sindikati se služe i **drugim sredstvima pritiska** kao što su: prekidi u radu (mogu biti vrlo kratki, jednogminutni, ili prekidi u radu jednog odjela za drugim), zaposjedanje mjesta rada (engl. workplace occupation), sabotaže, kolektivno izbjivanje s posla odnosno masovni odlasci na bolovanje (engl. sickout), organiziranje potpisivanja peticija, medijski pritisak (priopćenja za javnost, apeli u tiskovinama, konferencije za novinare i slično) pa čak i organizirano nošenje odjeće iste boje, bedževa i slično (kao potpora pojedinim sindikalnim akcijama u organizaciji ili iz solidarnosti s drugim sindikatima u njihovim akcijama).⁷⁶ Pri tome je važno naglasiti da su u svojim nastojanjima – bez obzira radi li se o organiziranju sindikata, privlačenju novih članova, kolektivnome pregovaranju, prosvjednim akcijama ili bilo kojoj drugoj aktivnosti sindikata – najuspješniji oni sindikati koji provode više akcija istovremeno, dakle kombiniraju metode koje primjenjuju.

Na kraju je potrebno istaknuti da se uz industrijske aktivnosti sindikata veže i pojam **spособnosti mobilizacije članova**. Naime, bez obzira na formalni broj članova sindikat se ne može smatrati moćnim ako nije u stanju mobilizirati članove u protestne aktivnosti.⁷⁷ Drugim riječima, brojnost članstva ne znači toliko koliko znači mobilizacijski potencijal,⁷⁸ za što su izvrsni primjeri Francuska i Italija koje su poznate po niskoj sindikalnoj gustoći, ali masovnome mobilizacijskom potencijalu. [Više o specifičnostima radnih odnosa u različitim regijama/zemljama svijeta vidi u poglavlju 1.]

2.4. Dodatne usluge koje sindikati pružaju

Mnogi sindikati slijede filozofiju **uslužnoga sindikalizma** (engl. service unionism) odnosno filozofiju pružanja širokoga spektra usluga u svrhu privlačenja i zadržavanja članova u sindikatima. [Dodatno o uslužnom sindikalizmu vidi u poglavlju 15.] Dodatne usluge koje pružaju sindikati pobrojane su u tablici 2.7.

Tablica 2.7. Dodatne usluge koje sindikati pružaju

Vrsta usluge	Primjeri
savjetodavne usluge	pravni savjeti (savjeti vezani uz rad, ali i drugi pravni savjeti kao, na primjer, porezni savjeti i savjeti u procesu privatizacije putem radničkog dioničarstva), psihološka pomoć (od posebne važnosti u situacijama otkaza), savjeti vezani uz umirovljenje, savjeti i pomoć pri pronalaženju novoga zaposlenja
financijske usluge	sindikalna štedionica, sindikalni kredit, kreditne kartice s niskom kamatom, pomoć iz sindikalnoga fonda (za bolest, smrtni slučaj u obitelji, školovanje djece i slično), naknade za nezaposlenost u razdoblju između dva posla (engl. job-to-job flow)

dodatno obrazovanje	prekvalifikacija, specijalizacija, prikupljanje znanja i vještina potrebnih za rad u suvremenim organizacijama
društvene i kulturne aktivnosti	redovita druženja, zajedničke proslave praznika i blagdana (kao na primjer Praznika rada, Dana žena i slično), druženje s obiteljima članova, proslave rođendana članova, zajednički odlasci u kazalište, na koncerte i izložbe
rekreacija	organiziranje sportske rekreacije, sindikalne sportske igre
usluge vezane uz godišnje odmore	sindikalne turističke agencije, sindikalna odmarališta, organiziranje izleta i putovanja
usluge vezane uz zdravlje članova	organiziranje sistematskih pregleda, popust na zdravstveno osiguranje
ostale dodatne usluge	popusti pri kupnji roba (na primjer školskih udžbenika, prehrambenih namirnica) i pri uporabi usluga, trgovine u vlasništvu sindikata, građevinska poduzeća

Od dodatnih usluga koje sindikati pružaju svojim članovima, potrebno je istaknuti usluge dodatnoga obrazovanja i organiziranje druženja s obiteljima kao učestalije sindikalne aktivnosti. Pod **obrazovanjem** se podrazumijevaju programi edukacije koje sindikati mogu organizirati kako bi svojim članovima omogućili cjeloživotno učenje, koje im je – s obzirom na sve veće zahtjeve dinamičnoga globalnog tržišta rada – potrebno kako bi bili zapošljivi. [Više o sigurnosti zapošljivosti vidi u poglavlju 10.] Tako sindikati organiziraju različite programe prekvalifikacije i specijalizacije radnika (nalik pojedinim mjerama aktivne politike zapošljavanja koje inače provode zavodi za zapošljavanje) te omogućavaju prikupljanje različitih znanja i vještina potrebnih za rad u suvremenim organizacijama (znanja stranih jezika, rad na računalu i slično). Programe dodatnoga obrazovanja sindikati organiziraju o svojem trošku (iz fondova za obrazovanje), uz participaciju članova ili, sve češće, uz financijsko učešće poslodavaca, vladinih programa aktivnih politika zapošljavanja i u suradnji s organizacijama civilnoga društva.

Druženja s obiteljima članova sindikata izrazito su važna zbog promicanja ideje sindikalizma i prenošenja sindikalnih vrijednosti na djecu članova, što se pokazalo povezano s njihovom sklonošću i vjerojatnosti pristupanja sindikatima jednom kada se zaposle.⁷⁹ Za članove obitelji sindikalista tako se organiziraju piknici, obiteljski sindikalni izleti, aktivnosti za djecu i slično.

2.5. Aktivnosti podrške sindikalnome djelovanju

Opće aktivnosti podrške sindikalnome djelovanju jesu: (1.) komunikacija s članovima, (2.) komunikacija sa širom javnosti i (3.) obrazovanje članova, povjerenika i sindikalnih čelnika vezano uz sindikalno djelovanje. Pored općih postoje i **specifične aktivnosti podrške** sindikalnome djelovanju kao što su: (1.) održavanje sastanaka, (2.) praćenje ekonomskoga položaja organizacija i ekonomskoga stanja u industrijama i državi, (3.) upravljanje financijama, (4.) povezivanje s drugim sindikatima, organizacijama civilnoga društva i slično te (5.) zapošljavanje profesionalnih djelatnika.

Sindikati trebaju neprestano **komunicirati sa svojim članovima** kako bi bili transparentni u svojem djelovanju i kako bi od članova dobili povratnu informaciju o tome koje su njihove potrebe i želje. Sindikalni čelnici trebaju informirati članove o svemu što se događa te koristiti različite kanale komuniciranja, kako zbog toga što različite skupine članova daju prednost različitim kanalima, tako i zbog toga što se poruka pojačava ako se usporedo prenosi putem više medija.

Tri su načina na koji sindikati mogu komunicirati sa svojim članovima (i potencijalnim članovima) – pisanim, usmenim i elektroničkim putem. Tablica 2.8.⁸⁰ navodi obilježja i primjere navedenih triju vrsta komunikacije.

Tablica 2.8. Načini komuniciranja sindikata s članovima

Vrsta komunikacije	Obilježja	Primjeri
klasična pisana komunikacija	sveobuhvatna, ali manje vjerodostojna od usmene komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ direktna pošta (najčešće osobna pisma) ▪ letci, brošure i slično ▪ sindikalno glasilo ▪ plaćene objave u lokalnim i nacionalnim novinama
elektronička komunikacija	niži troškovi, pojednostavljeno komuniciranje (pogotovo s dislociranim članovima) iako ne može zamijeniti komunikaciju „licem u lice“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elektronička pošta ▪ internetske stranice ▪ intranetske stranice ▪ forumi ▪ društvene mreže ▪ elektronička glasila
usmena komunikacija	najučinkovitija zbog mogućnosti dvosmjerne komunikacije, povratne veze, dodatnog pojašnjenja poruke i praćenja neverbalne komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ komunikacija „licem u lice“ (posjeti kućama radnika, razgovori na poslu i izvan posla, sastanci malih skupina, masovni sastanci) ▪ telefonski pozivi kući

Telefonski pozivi, posjeti domovima članova (i potencijalnih članova) te izdavanje sindikalnoga časopisa tradicionalni su načini sindikalne komunikacije te stoga prikladniji za sindikalne članove s „dužim stažem“. Za mlađe članove sindikata prikladniji su suvremeni načini komuniciranja kao što su elektronička pošta, internet i društvene mreže. [Više o važnosti elektroničke komunikacije za sindikate vidi u poglavlju 18.]

Za uspješnu komunikaciju s članovima i potencijalnim članovima sindikati moraju pažljivo **slušati što članovi imaju za reći**. Putem razgovora na sastancima, telefonskih intervjuja i intervjuja „licem u lice“, anketnim istraživanjima te praćenjem komunikacije na internetu (na primjer na forumu i društvenim mrežama) sindikati trebaju prikupljati informacije o potrebama, željama i prioritetima članova. Stalni kontakti s članovima potrebni su kako bi se prikupila i objedinila njihova mišljenja i želje.⁸¹ Tako je, na primjer, potrebno pratiti s kojim su elementima radnoga odnosa članovi (ne)zadovoljni, s kojim su aktivnostima sindikata (ne)zadovoljni te općenito što članovi trebaju ili misle da trebaju. Pritom anketno istraživanje ima prednost u odnosu na druge metode prikupljanja informacija jer može biti anonimno, a u tom su slučaju mnogi članovi spremniji iznijeti svoje iskreno mišljenje, pogotovo ako istraživanje provode nezavisni stručnjaci (konzultanti ili sveučilišni istraživači upoznati s problematikom radnih odnosa). Također je važno naglasiti da stavovi članova nisu statični nego se mijenjaju pod utjecajem ekonomskih, političkih, društvenih i kulturalnih promjena⁸² te je, stoga, istraživanje njihovih stavova potrebno provoditi redovito.

Osim s članovima i potencijalnim članovima sindikati trebaju **komunicirati i sa širom javnosti**. Svrha komunikacije sa širom javnosti prvenstveno je vršenje pritiska na socijalne partnere (poslodavce i vladu), ali i širenje ideje sindikalizma (i putem toga privlačenje novih članova). Najčešći oblik komunikacije sindikata sa širom javnosti jesu konferencije za novinare na kojima sindikati iznose svoje stavove o najavama odluka i odlukama vlade ili nekoga ministarstva.⁸³ Osim konferencija za novinare sindikalisti mogu i istupati u javnosti (na primjer u radijskim i televizijskim emisijama) ili objavljivati apele u tiskovinama (upućene vlasti, različitim domaćim i međunarodnim organizacijama i općoj javnosti). Kako bi bili uspješni u komunikaciji sa širom javnosti, sindikati trebaju razvijati postojeane, pozitivne i profesionalne odnose s medijima,⁸⁴ što se posebno odnosi na kvalitetnu suradnju s novinarima zaduženima za praćenje sindikata, radnih odnosa i tržišta rada.

Obrazovanje članova, povjerenika i čelnika sindikata vezano uz sindikalno djelovanje nužno je za uspješnost sindikata. Sindikati moraju osposobljavati članove koji namjeravaju sudjelovati u sindikalnim aktivnostima,⁸⁵ sindikalne povjerenike za obavljanje njihovih zadataka kao i sindikalno čelništvo kako bi

kompetentno vodilo sindikate. [0 aktivnostima članova sindikata, sindikalnih povjerenika i sindikalnih čelnika vidi u nastavku poglavlja.] Obrazovanje članova važno je i kako bi članovi razumjeli i poštivali napore koje za njih ulažu sindikalni povjerenici i čelnici. Naime, ponekad članovi postavljaju nerealne zahtjeve pred svoje predstavnike ne uvažavajući stanje u organizaciji ili gospodarstvu, ne razumijevajući zakonski okvir ili ne shvaćajući ograničenost resursa sindikata (ljudskih, financijskih ili vremenskih). Oni moraju shvatiti da sindikati moraju sudjelovati kako u dobici (engl. gain-sharing) u doba blagostanja, tako moraju biti i solidarni u vrijeme recesije te podnijeti teret krize (engl. pain-sharing).⁸⁶ Za **sindikalne povjerenike** važno je da prođu treninge na kojima upoznaju: (1.) aktualnu zakonsku regulativu na tržištu rada, (2.) kako istražiti, napisati i podnijeti pritužbu zaposlenika, (3.) kako privući nove članove i organizirati rad sindikata u organizaciji, ali i (4.) kako pregovarati i upravljati sukobima. Na kraju treninga trebaju dobiti priznanje za pohađanje programa (na primjer svjedodžbe ili certifikate o završenome stupnju treninga), a savjetuje se i podjela malih opipljivih nagrada, koje ih ujedno identificiraju kao sindikalne povjerenike (primjerice kapa, majica ili rokovnik).⁸⁷ Ulaganja u edukaciju sindikalnih povjerenika važna su i zbog toga što menadžeri radije surađuju s njima nego sa sindikalnim čelnicima s obzirom da su povjerenici bolje upoznati s uvjetima rada, procedurama i normama konkretne organizacije.⁸⁸ **Sindikalni čelnici**, pak, trebaju razumjeti i primjenjivati suvremene tehnike upravljanja financijskim, materijalnim i ljudskim resursima. [Više o važnosti stalnoga obrazovanja i razvoja aktivnih članova sindikata vidi u poglavlju 15.]

Specifične sindikalne aktivnosti podrške jesu aktivnosti koje podupiru obavljanje osnovnih aktivnosti i pružanje standardnih usluga sindikata te su specifične za sindikalne organizacije, a uključuju:

- Redovito **održavanje sindikalnih sastanaka na svim razinama** – od sastanaka sindikalnih povjerenika s članovima za koje su zaduženi do sindikalnih skupština. Sindikalne skupštine tako okupljaju članove kako bi se kritički preispitali prioriteta, postavile smjernice djelovanja i, u određenim vremenskim razmacima, izabralo čelništvo, ali su i prilika da se naglase sindikalne vrijednosti i ciljevi te poveća odanost i entuzijizam članova za sindikat.⁸⁹ Na sastancima na najnižim razinama informira se o djelovanju sindikata, potiču se rasprave vezane uz rješavanje svakodnevnih problema i odlučuje se o pitanjima o kojima sindikalno čelništvo želi da se članovi izjasne. Pri tome je važno istaknuti da su sve vrste sastanaka koje organiziraju sindikati na dobrovoljnoj osnovi i održavaju se izvan radnoga vremena zbog čega su u prosjeku nisko posjećeni.⁹⁰ Iz toga se razloga sindikatima savjetuje da uzmu u obzir obiteljske obveze članova pri zakazivanju sastanaka, da osiguraju čuvanje djece za vrijeme sastanaka i slično.⁹¹

- **Stalno praćenje ekonomskoga položaja organizacija i ekonomskoga stanja u industrijama i državi.** Kako bi sindikati bili realni u svojim zahtjevima prema poslodavcu, moraju pratiti poslovanje organizacije, stanje u industriji u kojoj djeluju i gospodarstvu općenito. Oni ne smiju tražiti za svoje članove više nego što je održivo. Isto tako, kako bi imali argumente za svoje stavove i potraživanja od države te pratili uspješnost svojih aktivnosti, moraju redovito prikupljati podatke odnosno izrađivati različite vrste analiza vezanih uz tržište rada, radne odnose i makroekonomska kretanja kao i podatke o prisutnosti i utjecaju sindikalnoga pokreta. Tako, na primjer, sindikati u Hrvatskoj prate kupovnu moć sindikalne košarice, visinu nadnica i kretanje prosječne plaće, stanje broja nezaposlenih odnosno udio zaposlenih prema zanimanju, djelatnosti ili ekonomskoj aktivnosti, produktivnost i trošak rada, konkurentnost radne snage, različite makroekonomske pokazatelje hrvatskog, europskog i svjetskog gospodarstva (na primjer bruto domaći proizvod (BDP), uvoz, izvoz, trgovinsku bilancu, tečajna kretanja, konkurentnost) i slično.
- **Upravljanje financijama sindikata** odnosi se na upravljanje prihodima i rashodima sindikata. Standardni prihodi sindikata jesu upisnine, članarine i donacije (članova, simpatizera i tako dalje), dok su rashodi sindikata (osim tekućih rashoda) djelovanja kao što su, na primjer, plaće sindikalnih čelnika (ako su zaposlenici sindikata) i plaće profesionalnih djelatnika te specifični rashodi poput štrajkačkih naknada. Važno je naglasiti da sindikati trebaju racionalizirati troškove, bilo da ne zapošljavaju odnosno troše sredstva na plaće profesionalnih djelatnika sindikata više nego što je stvarno potrebno, bilo da prekomjerno troše na sindikalna događanja i druženja. U suprotnome se troškovi sindikata nepotrebno prelijevaju na članove kroz povećanje članarina.
- **Formalno i neformalno međusobno povezivanje sindikata** na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini [Više o organiziranju sindikata u udruge više razine vidi u poglavlju 11., a o međunarodnoj suradnji u poglavlju 16.] kao i povezivanje s organizacijama civilnoga društva [Više o društvenome sindikalizmu vidi u poglavlju 19.], radničkim vijećima i drugim dionicima u njihovoj okolini za koje procjenjuju da im mogu pomoći u realizaciji ciljeva. Na primjer, budući da je sustav radnih odnosa u Hrvatskoj postavljen po uzoru na njemački kao dvojni (dualni) sustav, koji zaposlenicima omogućava dva vida predstavljanja – radničko vijeće i sindikat,⁹²

Štrajkačka naknada je naknada koju dobivaju članovi koji su se pridružili štrajku (koji zbog toga ne dobivaju plaće), a koje se isplaćuju iz fondova koji nastaju od sindikalnih članarina. Osiguranje štrajkačkih fondova iz kojih se mogu isplaćivati naknade za izgubljene zarade jedan je od nužnih preduvjeta mobilizacije članstva u štrajk, pogotovo štrajk koji bi trebao trajati duže razdoblje.

sindikati surađuju s radničkim vijećima. Isto tako, sindikati u borbi za svoje članove odnosno zaštitu njihove profesije surađuju sa strukovnim komorama koje se, pored primarnoga cilja (transfera i napretka znanja u struci), bore i za sigurnost posla svojih članova te imaju znatan utjecaj na njihova primanja (primjerice odvjetnička ili liječnička komora, ceh uslužnoga obrta i slično).⁹³

- **Zapošljavanje profesionalnih djelatnika** kao što su stručnjaci za organiziranje, novačenje i kolektivno pregovaranje, odvjetnici (prvenstveno stručnjaci za radno zakonodavstvo), ekonomski analitičari, stručnjaci za obrazovanje, stručnjaci za marketing i odnose s javnošću, profesionalni lobisti i tako dalje, o stručnosti kojih u velikoj mjeri ovisi uspješnost sindikata.⁹⁴ [Više o profesionalnim djelatnicima sindikata vidi u poglavlju 11.]

2.6. Aktivnosti članova sindikata, sindikalnih povjerenika i sindikalnih čelnika

Članstvo u sindikatu, kao i sudjelovanje u aktivnostima sindikata, jest dobrovoljno. No, bez sudjelovanja članova u aktivnostima sindikata sindikati ne bi ni postojali. Razina do koje su članovi spremni odlučno i oduševljeno sudjelovati u organiziranju, pregovaranju, upravljanju pritužbama, političkim akcijama i akcijama vezanima uz širu društvenu zajednicu ima važan učinak na ukupnu uspješnost sindikata.⁹⁵

Sudjelovanje članova u aktivnostima sindikata (engl. union participation) stupanj je aktivne uključenosti pojedinca i njegova utjecaja na formalne i neformalne aktivnosti sindikata.⁹⁶ Formalne (važne kako bi sindikat djelovao učinkovito i demokratski) i neformalne aktivnosti članova sindikata (aktivnosti koje su podrška sindikalnome djelovanju, ali nisu presudne za njegov opstanak) prikazane su u tablici 2.9.⁹⁷

Tablica 2.9. Formalne i neformalne aktivnosti članova sindikata

Formalne aktivnosti	Neformalne aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nazočnost sastancima ▪ sudjelovanje u odlučivanju ▪ glasanje na sindikalnim izborima ▪ rad u različitim vrstama odbora ▪ preuzimanje pozicija sindikalnih čelnika ▪ poznavanje radnoga prava ▪ poznavanje kolektivnoga ugovora ▪ podnošenje pritužbi ▪ sudjelovanje u aktivnostima privlačenja novih članova ▪ socijalizacija novih članova ▪ sudjelovanje u industrijskim akcijama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ promicanje sindikalne ideologije i djelovanja ▪ poticanje članova da podupru sindikat u njegovim nastojanjima ▪ čitanje glasnika sindikata ▪ čitanje literature vezane uz djelovanje sindikata ▪ sudjelovanje na neformalnim druženjima (rekreacija, sindikalni izleti i slično)

Četiri navedene aktivnosti **pokazatelj su sudjelovanja u djelovanju sindikata** (engl. union participation measure):⁹⁸ (1.) glasanje na sindikalnim izborima, (2.) nazočnost sastancima sindikata, (3.) djelovanje sindikalnoga člnika i (4.) traženje sindikalne podrške. Radi se o jednome od ključnih pokazatelja koje sindikati prate kako bi usmjeravali svoje djelovanje. [Više o pokazateljima djelovanja i uspješnosti sindikata vidi u poglavlju 4.]

Za uspješnost sindikata posebno su važna individualna obilježja i kompetencije sindikalnih povjerenika i člnika. Jedino pojedinci koji posjeduju odgovarajuća znanja, vještine i sposobnosti mogu efikasno obavljati raznolike **aktivnosti sindikalnoga čelništva i sindikalnih povjerenika** koje su pobrojane u tablici 2.10.⁹⁹ [Dalje o ulozi sindikalnih čelnika vidi u poglavlju 11.]

Tablica 2.10. Aktivnosti sindikalnih povjerenika i sindikalnih čelnika

Aktivnosti sindikalnih povjerenika
<ul style="list-style-type: none"> ▪ informiranje članova o politikama i aktivnostima sindikata (neformalno prenošenje informacija, skupni sastanci, pisani dokumenti, sindikalno glasilo...) ▪ stalna dostupnost članovima ▪ spona između sindikalnoga čelništva i članova ▪ poticaj i pomoć članovima da podnose pritužbe ▪ predstavljanje članova pri disciplinskim i žalbenim postupcima (engl. grievance cases) ▪ savjetovanje članova vezano uz radne odnose (za što je potrebno dobro poznavanje Zakona o radu, kolektivnoga sporazuma, elemenata ugovora o radu) ▪ komunikacija i suradnja s menadžmentom organizacije ▪ spona između članova sindikata i menadžmenta ▪ kontroliranje provođenja postupaka za osiguranje sigurnosti i zaštite zdravlja na radu ▪ priprema i provođenje kolektivnih pregovora ▪ novačenje, socijalizacija i organiziranje novih članova ▪ mobilizacija odnosno poticanje članova da se aktivno uključe u rad sindikata ▪ izgradnja kolektivnoga duha u sindikatu ▪ rad u sindikalnim odborima ▪ rad u odborima sindikalne središnjice ▪ rad u različitim vanjskim odborima/radnim skupinama (na primjer tripartitna tijela, radne skupine države, lokalnih vlasti ili organizacije civilnoga društva) ▪ mentorstvo i trening novih sindikalnih povjerenika ▪ istraživački zadaci za potrebe sindikata
Aktivnosti sindikalnih čelnika
<ul style="list-style-type: none"> ▪ sve aktivnosti kao i kod sindikalnih povjerenika ▪ savjetovanje i podrška sindikalnim povjerenicima ▪ edukacija i trening sindikalnih povjerenika ▪ poticanje sindikalnih povjerenika da provode aktivnosti organiziranja i novačenja ▪ identificiranje područja (organizacija, organizacijskih jedinica i slično) gdje je moguće novačenje ▪ upravljanje financijama sindikata

Bilješke

- 1 Croucher, R., Brewer, C. (1998.), Flexible working practices and the trade unions, *Employee Relations*, 20(5): 443-452., str. 450.
- 2 Na temelju: Statut Nezavisnog sindikata znanosti i visokog obrazovanja (2012.), www.nsz.hr, članak 10.
- 3 Narodne novine (2009.), *Zakon o radu*, NN 149/09., www.narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_12_149_3635.html
- 4 Na temelju: 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., str. 56-57.; Waddington, J., Whitston, C. (1997.), Why do People Join Unions in a Period of Membership Decline?, *British Journal of Industrial Relations*, 35(4): 515-546., str. 530.
- 5 Kelly, J., Badigannavar, V. (2004.), Union organizing, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 32-50., str. 42.
- 6 Gani, A. (1996.), Who joins the unions and why? Evidence from India, *International Journal of Manpower*, 17(6-7): 54-65., str. 63.
- 7 Više o ulozu pozitivnih iskustava pri socijalizaciji novih članova sindikata vidi u: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY, str. 84.
- 8 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 84.
- 9 Gani, A. (1996.), op. cit., str. 63.
- 10 Das, S. K. (2008.), Trade Unions in India: Union Membership and Union Density, *The Indian Journal of Labour Economics*, 51(4): 969-982., str. 969.
- 11 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 12-45., str. 28.
- 12 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.
- 13 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., str. 434.
- 14 Blanchflower i Bryson (2003.) prema Willman, P., Kelly, J. (2004.), Introduction, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 1-6., str. 3.; Helland Hammer, T., Avgar, A. (2008.), The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 346-372., str. 347.
- 15 Freeman i Medoff (1984.) prema Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2008.), What Effect Do Unions Have on Wages Now and Would Freeman and Medoff Be Surprised?, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 79-113., str. 80. i 81.
- 16 Freeman (1981.) prema Budd, J. W. (2008.), The Effect of Unions on Employee Benefits and Non-Wage Compensation: Monopoly Power, Collective Voice, and Facilitation, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 160-192., str. 165.
- 17 Budd, J. W. (2008.), op. cit.
- 18 Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2008.), op. cit., str. 94.
- 19 Pencavel, J. (2008.), op. cit., str. 434.
- 20 Ibid., str. 434.
- 21 Bell, B. D., Pitt, M. K. (1998.), Trade union decline and the distribution of wages in the UK: evidence from kernel density estimation, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 60(4): 509-528.
- 22 Blanchflower, D. G. (2006.), A Cross-Country Study of Union Membership, Discussion Paper Series, Institute for the Study of Labor, IZA DP No. 2016: 1-58., http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=892338#
- 23 Card, D., Lemieux, T., Riddell, C. W. (2008.), Unions and Wage Inequality, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 114-159., str. 153.
- 24 Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 84.
- 25 Narodne novine (2009.), op. cit.
- 26 Bodiroga-Vukobrat, N., Laleta, S. (2007.), Posebnosti kolektivnog pregovaranja u europskome i hrvatskome pravu, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 28(1): 317-362.
- 27 Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 4th ed., Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, str. 433.
- 28 Regini, M. (2010.), The increasing individualization of work and labour, *Socio-Economic Review*, 8(2): 357-360., str. 359.
- 29 Na temelju: Kaufman, B. E. (2008.), op. cit., str. 31. i 33.
- 30 Black, E., Silver, J. (2011.), Unions also protects human rights in Canadian workplaces, *The CCPA Monitor*, 18(4): 5.; Das, S. K. (2008.), op. cit., str. 969.
- 31 Flavin, P., Pacek, A. C., Radcliff, B. (2010.), Labor Unions and Life Satisfaction: Evidence from New Data, *Social Indicator Research*, 98(3): 435-449.
- 32 Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2008.), op. cit., str. 93.
- 33 Ovo omogućava i Zakon o radu Republike Hrvatske (Narodne novine (2009.), op. cit.)
- 34 Na temelju: Cohen, Y., Haberfeld, Y., Mundlak, G., Saporta, I. (2003.), Unpacking Union Density: Membership and Coverage in the Transformation of the Israeli IR System, *Industrial relations*, 42(4): 692-711., str. 696.
- 35 Kelly, J., Badigannavar, V. (2004.), op. cit., str. 34.
- 36 Na temelju: Visser, J. (2011.), ICTWSS: Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 34 countries between 1960 and 2007, <http://www.uva-aias.net/207>
- 37 Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 197. i 198.
- 38 Ibid., str. 140.
- 39 Ibid., str. 197-198.
- 40 Kaufman, B. E. (2008.), Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 45-78., str. 75.
- 41 Na temelju: Bach, S., Kolins Givan, R. (2004.), Public service unionism in a restructured public sector – Challenges and prospects, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 89-109., str. 105. i 107.; Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 175. i 209.; Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.; Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, str. 13.; Clark, P. F. (2009.), *Building more effective unions*, 2nd ed., Cornell University Press, Ithaca, NY; Das, S. K. (2008.), op. cit., str. 969.; Dessler, G. (2005.), *Human Resource Management*, 10th ed., Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ; Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed.,

- Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ; Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 266.; Mello, J. A. (2011.), *Strategic Management of Human Resources*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 535-536.; Yates, M. D. (2009.), op. cit.
- 42 Doprinosa solidarnosti je obveza radnika koji nisu članovi sindikata da za vrijeme važenja kolektivnog ugovora plaćaju naknadu za povoljnosti ugovorene kolektivnim ugovorom (Narodne novine (2009.), op. cit.)
- 43 Booth, A. L., Francesconi, M., Zoega, G. (2003.), Unions, Work-Related Training and Wages: Evidence for British Men, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(1): 68-91.; Böheim, R., Booth, A. L. (2004.), Trade Union Presence and Employer-Provided Training in Great Britain, *Industrial Relations*, 43(3): 520-545.; Claydon, T., Green, F. (1994.), Can Trade Unions Improve Training in Britain, *Personnel Review*, 23(1): 37-51.
- 44 Booth, A. L., Francesconi, M., Zoega, G. (2003.), op. cit.
- 45 Rebac, I. (2010.), *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 20.
- 46 McConnell, C. R., Brue, S. L. (1994.), *Suvremena ekonomija rada*, Mate, Zagreb, str. 249.
- 47 Na temelju: Rebac, I. (2010.), op. cit., str. 21.
- 48 Rebac, I. (2010.), op. cit., str. 22.
- 49 Više o pristupima, načelima, koracima, taktikama i pogreškama pri pregovaranju općenito vidi u poglavlju „Vještina pregovaranja“ sveučilišnog udžbenika Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, str. 120-147. Više o vještinama pregovaranja u kolektivnom pregovaranju vidi u: Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 257-278.
- 50 Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 123. i 124.
- 51 Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 100.
- 52 Lewis, T. (2010.), *Taking Grievances: A Guide for Employees and Their Representatives*, Central London Law Centre, London, str. 9.
- 53 Polster, J. C. (2011.), Workplace Grievance Procedures: Signaling Fairness but Escalating Commitment, *New York University Law Review*, 86(2): 638-671., str. 640-643.
- 54 Walker, B., Hamilton, R. T. (2011.), Employee-Employer Grievances: A Review, *International Journal of Management Reviews*, 13(1): 40-58., str. 43.
- 55 Ibid., str. 43.
- 56 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 90.
- 57 Ibid., str. 90-92.
- 58 Walker, B., Hamilton, R. T. (2011.), op. cit., str. 52.
- 59 Ibid., str. 46.
- 60 Allen i Keavany (1988.) prema Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 528.
- 61 Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 528.
- 62 Ibid., str. 528.
- 63 Ibid., str. 528.
- 64 Ibid., str. 528.
- 65 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 93.
- 66 Ibid., str. 99.
- 67 Na temelju: Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 90-92.; Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 529.
- 68 Walker, B., Hamilton, R. T. (2011.), op. cit., str. 50.
- 69 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 33.
- 70 Na temelju: Das, S. K. (2008.), op. cit., str. 969.; Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit.; Krzywdzinski, M. (2011.), Trade Unions in Poland: Between Stagnation and Innovation, *Management Review*, 23(1): 66-82.; Yates, M. D. (2009.), op. cit.
- 71 Masters, M. F., Delaney, J. T. (2008.), Organized Labor's Political Scorecard, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 491-519.
- 72 Ibid.
- 73 Masters (2004.) prema Masters, M. F., Delaney, J. T. (2008.), op. cit., str. 509.
- 74 Na temelju: Krzywdzinski, M. (2011.), op. cit.; Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 137-139.
- 75 Na temelju: DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), *HR*, 1st ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH; Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), *Business – A Changing World*, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA
- 76 Na temelju: Babson, S. (2002.), Free trade and worker solidarity in the north American auto industry, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 17-44.; Bagić, D. (2010.), op. cit.; Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 47-49.; Yates, M. D. (2009.), op. cit.
- 77 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 77.
- 78 Conceição-Heldt, E. da (2008.), Pension reforms in France: the role of trade unions and the timing of the electoral cycle, *Policy Studies*, 29(1): 19-34., str. 31.
- 79 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 47-49.
- 80 Na temelju: Clark, P. F. (2009.), op. cit.; Ward, S., Lusoli, W. (2003.), Dinosaurs in Cyberspace? British Trade Unions and the Internet, *European Journal of Communication*, 18(2): 147-179.; Yates, M. D. (2009.), op. cit.
- 81 Gani, A. (1996.), op. cit., str. 64.
- 82 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 109.
- 83 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 249.
- 84 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 135.
- 85 Ibid., str. 83.
- 86 Na temelju: Marginson, P. (2010.), New forms of co-operation, new forms of conflict, *Socio-Economic Review*, 8(2): 360-364., str. 362.
- 87 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 101.
- 88 McCarthy i Parker (1968.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 146.
- 89 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 148.
- 90 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 46.
- 91 Na temelju: Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 83.
- 92 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 168.
- 93 Henderson, R. I. (2006.), *Compensation Management in a Knowledge-based World*, 10th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- 94 Više o sindikatima kao poslodavcima vidi u: Uçkan, B. (2011.), Trade Unions as Employers: The Case of Union Experts in Turkey, *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 13(4): 23-42.
- 95 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 28.
- 96 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 99.
- 97 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 97. i 108-109.; Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 14.
- 98 Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), Union Voice, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 238-274., str. 240.
- 99 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 125-149.; Clark, P. F. (2009.), op. cit.; Waddington, J., Kerr, A. (2009.), Transforming a Trade Union? An Assessment of the Introduction of Organizing Initiative, *British Journal of Industrial Relations*, 47(1): 27-54., str. 38.



Cost-benefit sindikata na razini društva

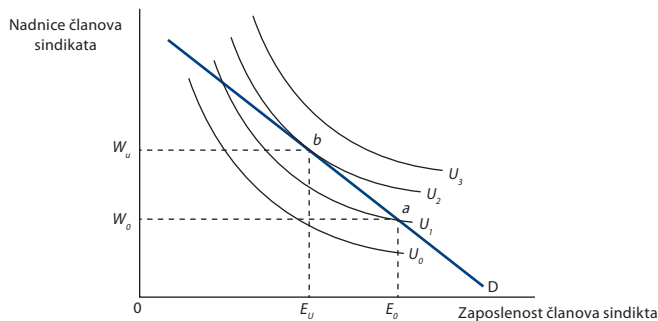
Kako sindikati utječu na društvo?

Sindikati i njihovo djelovanje **utječu na brojne makroekonomske varijable** kao što su inflacija, nadnice¹, produktivnost, nezaposlenost, zaposlenost, a time i na ekonomsku konkurentnost zemlje. Za razumijevanje toga međusobnog utjecaja, a time i cjelokupnoga procesa desindikalizacije važan je, prije svega, odnos između sindikata i poslodavaca u utvrđivanju odnosa plaća i beneficija s obzirom na postojeća tržišna ograničenja. Stoga će se u ovom poglavlju najprije u okviru ekonomske teorije analizirati temeljni odnos između sindikata i poslodavaca na tržištu rada, a zatim utjecaj sindikata na nezaposlenost/zaposlenost, nadnice, inflaciju, produktivnost odnosno potencijalnu ekonomsku aktivnost u gospodarstvu te u konačnici na konkurentnost zemlje.

3.1. Uloga sindikata na tržištu rada

Najjednostavniji model odnosa između sindikata i poslodavaca predstavlja **monopol sindikata** (engl. monopoly unionism) pri čemu sindikat određuje cijenu rada, a poslodavac odgovara prilagođavanjem zapošljavanja kako bi se povećali profiti s obzirom na novu razinu nadnica s kojom je suočen. Model je prikazan grafikonom 3.1.², koji prikazuje krivulju potražnje za radom (D) kao padajuću funkciju nadnica.

Grafikon 3.1. Sindikati maksimiziraju korisnost ograničenjem krivulje potražnje za radom



Grafikon pretpostavlja da sindikat vrednuje i nadnice i razinu zaposlenosti svojih članova te je stoga moguće agregirati preferencije članova u obliku sindikalnih funkcija korisnosti (U_0, U_1, U_2, U_3), koje ovise o te dvije varijable. Svaka krivulja indiferencije pokazuje jednako poželjne kombinacije zapošljavanja i nadnica prema kojima je sindikat ravnodušan. Viša krivulja indiferencije predstavlja višu razinu korisnosti sindikata.

Pretpostavimo da u slučaju odsutnosti sindikata tržišne snage uspostavljaju ravnotežu u točki a , pri razini nadnica W_0 i zapošljavanja E_0 . No, što se događa u slučaju postojanja kolektivnoga pregovaranja? Jedna je mogućnost da se sindikat i poslodavac dogovore o višoj razini nadnica, a zatim – s obzirom na razinu nadnica – poslodavac utvrđuje broj članova sindikata koje će zaposliti. Uz ispregovaranu razinu nadnice poslodavac će maksimirati profite i odrediti razinu zaposlenosti iz krivulje potražnje za radom. S obzirom da sindikati vjerojatno to znaju, cilj im je izabrati nadnicu koja će maksimirati njihovu korisnost pri čemu će kombinacija razine nadnica i zaposlenosti ležati na krivulji potražnje. Tako će sindikati težiti točki b gdje je krivulja indiferencije U_2 upravo tangenta na krivulju potražnje. U toj točki nadnice će biti W_u , a zaposlenost E , te uz dana ograničenja od strane potražnje za radom točka b predstavlja najvišu razinu korisnosti koju sindikat može postići.

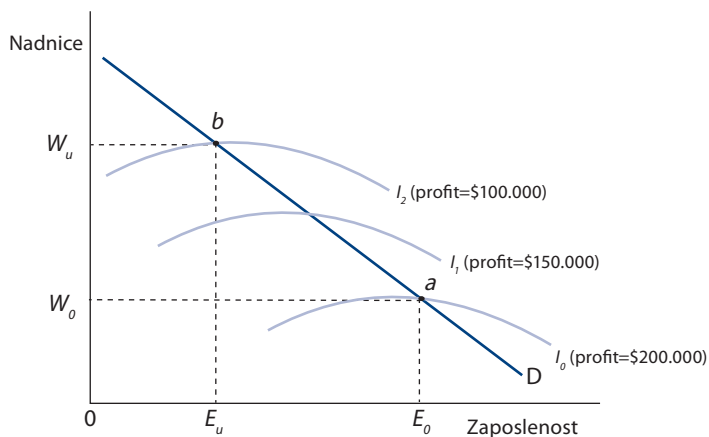
U tom slučaju sindikalna nadnica prelazi nesindikalnu nadnicu, koja bi postojala kada ne bi bilo sindikata. Riječ je o takozvanoj **prednosti čiste nadnice** (engl. pure union wage advantage)³ odnosno A , koja se definira na sljedeći način:

$$A = \frac{W_u - W_0}{W_0} \times 100 \quad (1)$$

gdje je W_u razina sindikalne nadnice, a W_0 razina nesindikalne nadnice.

Treba naglasiti da ovaj jednostavan model monopola sindikata nije efikasan. Umjesto da sindikati određuju nadnice, a poslodavci zaposlenost, obje strane mogle bi imati koristi ukoliko zajedno utvrde razinu nadnica i zaposlenost. Efikasnost u ovome slučaju znači da bi se blagostanje obje strane moglo poboljšati, no to ne znači da će društvo u cijelosti biti na dobitku. Grafikon 3.2.⁴ prikazuje koncept izoprofitnih krivulja kao kombinaciju nadnice i zaposlenosti pri kojoj je profit poslodavca nepromijenjen.

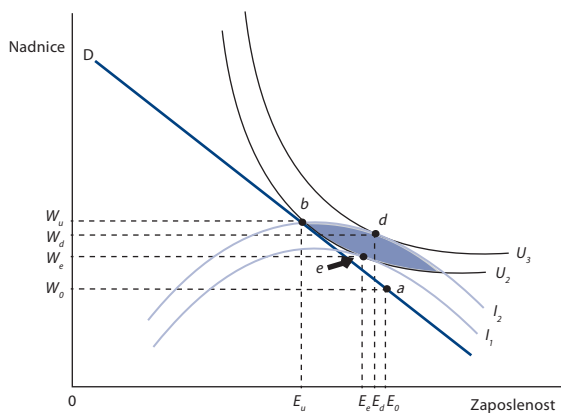
Grafikon 3.2. Izoprofitna krivulja poslodavca



Grafikon prikazuje tri izoprofitne krivulje za poslodavca čija je potražnja za radom određena krivuljom D. Svaka krivulja dostiže maksimum u presjeku s krivuljom potražnje. Kako se pomičemo uzduž izoprofitne krivulje u oba smjera udaljavajući se od krivulje potražnje, nadnice moraju pasti kako bi profiti bili konstantni. Viša izoprofitna krivulja predstavlja nižu razinu profita za poslodavca s obzirom da je razina nadnice povezana sa svakom razinom zaposlenosti veća uzduž više krivulje.

Na grafikonu 3.3.⁵ – preklapanjem izoprofitnih krivulja poslodavca iz grafikona 3.2. i sindikalnih krivulja indiferencije iz grafikona 3.1. – prikazano je efikasno odnosno neefikasno područje kreiranja nadnica i zaposlenosti u modelu sindikalnoga monopola.

Grafikon 3.3. Ugovorna krivulja – područje efikasnog ugovora za obje pregovaračke strane



Pretpostavka je da pregovaračke strane pregovaraju o ugovoru koji se nalazi u točki d pri nižoj razini nadnica (W_d) i višoj razini zaposlenosti sindikalnih članova (E_d). U točki d sindikati su u boljoj poziciji nego u točki b (situacija monopola sindikata) jer se nalaze na višoj krivulji indiferencije (U_3), dok poslodavac nije u lošijoj poziciji s obzirom da se i dalje nalazi na izoprofitnoj krivulji (I_2). Za razliku od situacije monopolskoga položaja sindikata (točka b) u točki e sindikat se nalazi u istoj situaciji s obzirom da je ostao na istoj krivulji indiferencije (U_2), ali se sada poslodavac nalazi u boljoj poziciji s obzirom da je u mogućnosti dostići izoprofitnu krivulju I_1^6 .

Postoji cijeli niz jednako dobrih kombinacija ugovora kao u točki b , koje strane mogu postići u pregovorima, a nalaze se u osjenčanom području grafikona 3.3. **Efikasni ugovori** postižu se uzduž krivulje ed s obzirom da svaka točka na krivulji ed predstavlja tangentu sindikalne krivulje indiferencije i izoprofitne krivulje poslodavca. Riječ je o **točkama u kojima su i sindikat i poslodavac jednako spremni zamijeniti nadnice za zaposlenost** odnosno u području u kojem su obje strane barem u jednako dobrom položaju kao u točki b , a neka od strana i u boljoj poziciji. Naravno, sindikat želi biti bliže točki d , a poslodavac bliže točki e . Gdje će točno biti postignut konačan dogovor oko razine nadnica i zaposlenosti, prije svega ovisi o pregovaračkoj moći svake pojedine strane⁷.

Na makroekonomskoj razini postizanje **točke d, koju zagovaraju sindikati**, značilo bi **postizanje više agregatne zaposlenosti i više opće razine nadnica**, dok bi približavanje točki e , koju zagovaraju poslodavci, utjecalo na snižavanje opće razine nadnica i porast nezaposlenosti u gospodarstvu. Pad cijene rada svakako utječe na veću konkurentnost neke nacionalne ekonomije te je stoga utjecaj sindikata na kreiranje cijene rada u nekoj nacionalnoj ekonomiji od vrlo važnog interesa.

Tradicionalni standardni modeli analize učinka sindikata na nadnice ističu da sindikati pregovaraju o nadnicama koje su iznad tržišne razine, ali ne pregovaraju o zaposlenosti. Suočene s višim troškovima rada organizacije u sindikaliziranim sektorima smanjuju zaposlenost te realociraju rad na slabije plaćene proizvodne aktivnosti u nesindikalnome sektoru. Navedeno rezultira nižom ekonomskom efikasnošću i višom nejednakosti jer slični radnici sada dobivaju različite plaće ovisno o sindikalnome statusu.⁸ [Dalje o učinku sindikata na nadnice vidi u nastavku.]

3.2. Utjecaj sindikata na makroekonomske varijable

Rast broja zaposlenih jedan je od uvjeta rasta sindikalnoga članstva. Naime, nezaposlenost uobičajeno smanjuje stopu sindikaliziranosti s obzirom da nezaposleni ne mogu ostati članovi sindikata jer prestaju plaćati članarinu. Posljednjih je godina rast zaposlenosti u opadanju, a nezaposlenost se povećava gotovo u svim razvijenim ekonomijama te je teško očekivati porast snage sindikata. No, porast zaposlenosti nije i jedini uvjet porasta sindikalnoga članstva. Tijekom 1990-ih došlo je do porasta zaposlenosti u SAD-u i Velikoj Britaniji, no te zemlje i dalje su bilježile negativan trend kretanja sindikalnoga članstva.⁹

Istraživanje Svjetske banke pokazalo je da je *sindikalna gustoća sama po sebi slabo povezana ili uopće nije povezana s ekonomskim pokazateljima* kao što su stopa nezaposlenosti, stopa zaposlenosti, inflacija, realni rast nadnica, ponuda rada, fleksibilnost realnih nadnica te produktivnosti rada i ukupne faktorske produktivnosti.¹⁰ Postoje i empirijski dokazi da sindikati smanjuju rast zaposlenosti za oko tri postotna boda godišnje.¹¹ Nadalje, postoje i oprečni nalazi o tome kako sindikati utječu na zatvaranje poduzeća¹² te produktivnost, profitabilnost i investicije.¹³ Na primjer, DiNardo i Lee dolaze do zaključka da je utjecaj sindikata na sve ekonomske pokazatelje malen (na primjer utjecaj na poslovni opstanak, zapošljavanje, agregatni output i produktivnost), dok je utjecaj na nadnice približno jednak nuli obzirom da su se sindikati pokazali neuspješni u osiguravanju dodatnih dobitaka na nadnicu.¹⁴

Tablica 3.1.¹⁵ u nastavku rezimira dosada provedena istraživanja o utjecajima sindikaliziranosti na odabrane makroekonomske varijable.

Tablica 3.1. Sumarni prikaz ekonomskoga utjecaja sindikata u gospodarstvu

Makroekonomska varijabla	Učinak
agregatni output	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mogu poboljšati ukupnu ekonomsku aktivnost i imaju pozitivan utjecaj na ekonomski rast (na način da smanje nezaposlenost i povećaju inflaciju, povećaju produktivnost te ubrzaju prilagođavanje šokovima)
nezaposlenost/zaposlenost	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prema najvećem broju istraživanja malen utjecaj ▪ nema konsenzusa oko neto učinka
nadnice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ povećavaju ih iznad tržišne razine ▪ smanjuje se nejednakost zarada i nadnica ▪ sindikalne nadnice su kontraktiličke – rastu tijekom recesije, a ograničavaju tijekom ekspanzije

inflacija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ohrabruje zaposlenike da se učlanjuju u sindikate s obzirom da porast cijena smanjuje njihovu realnu zaradu ▪ kako su nadnice nefleksibilne (engl. sticky wages) prema dolje u kratkom roku, određivanje nadnica putem kolektivnih sporazuma dugoročno može prouzročiti porast inflacije
produktivnost nacionalne ekonomije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ negativan za produktivnost (smanjivanje produktivnosti), na primjer: uvode se zahtijevani uvjeti zaposlenja, štrajkovi dovode do smanjivanja outputa, iskrivljivanje odnosa između nadnica u sindikaliziranim i nesindikaliziranim kompanijama ▪ pozitivan za produktivnost, na primjer radi poboljšanih odnosa između zaposlenika i poslodavaca, povećane sigurnosti zaposlenika i smanjenja fluktuacije zaposlenika ▪ pozitivni učinci najvidljiviji u visoko konkurentnim industrijama

Na temelju prethodne tablice **teško je dati moguće nedvojbene zaključke**. Dakle, očito je kako je do sada proveden velik broj istraživanja koja su pokušala mjeriti utjecaj sindikalizacije na ekonomske pokazatelje. Proizlazi da je **ukupan empirijski rezultat neutralan**. Naime, gotovo za svaku studiju koja je uspjela pronaći pozitivan utjecaj sindikata na neku od makroekonomskih varijabli u nekoj zemlji u određenome vremenskom razdoblju može se pronaći istraživanje koje je koristilo drugačije podatke i tehnike te zaključilo da postoji negativan učinak. Odnosno, može se zaključiti da **ne postoji konsenzus oko jedinstvenoga ishoda sindikalnoga utjecaja na pojedine ekonomske pokazatelje odnosno makroekonomske varijable**. Upravo se stoga u nastavku detaljnije analizira utjecaj sindikata na svaku varijablu pojedinačno.

3.2.1. Utjecaj sindikata na nezaposlenost/zaposlenost

Neka istraživanja tvrde da je nezaposlenost u cjelini rezultat krutosti na tržištu rada, a osobito djelovanja sindikata.¹⁶ Nickell, Nunziata i Ochel ne pronalaze znatan utjecaj sindikalne gustoće na **nezaposlenost**, ali ističu da je promjena pozitivna signalizirajući kako porast snage sindikata povećava nezaposlenost,¹⁷ dok Freeman zaključuje kako se čini da sindikati ne povećavaju nezaposlenost.¹⁸ Rezultati Wattova i O'Farrellova istraživanja ne potvrđuju da u Europi jači sindikati dovode do nezaposlenosti.¹⁹

Istraživanje koje je Blanchflower proveo u više zemalja pokazuje dvojbene nalaze.²⁰ Tako je, na primjer, nezaposlenost u Japanu porasla kako se smanjila

sindikalna gustoća, dok je najjači dokaz negativnoga odnosa između ove dvije varijable potvrđen u Danskoj gdje od 1995. godine postoji opadajuća nezaposlenost i rastuća sindikalna gustoća. U slučaju Španjolske postoji jako **malo dokaza** da su troškovi otpuštanja, naknade za nezaposlenost, veličina poreznoga klina, neusklađenost vještina ili **sindikati utjecali na bilo koji način na porast nezaposlenosti od kraja 1970-ih godina**. Ukupno promatrajući odnos između sindikata i nezaposlenosti, **ne postoji suglasnost oko neto učinka njihova odnosa**. S jedne strane, jači utjecaj sindikata povezan je s nižom fluktuacijom radnika, što smanjuje stopu nezaposlenosti, a s druge strane, sindikati uzrokuju porast nadnica, što povećava nezaposlenost.²¹ Istraživanja OECD-a provedena tijekom 2005. godine pokazuju da sindikalna gustoća u najvećem broju slučajeva u zemljama OECD-a nije povezana niti s jednim makroekonomskim ishodom, dok istraživanje koje je OECD proveo 2006. godine ističe da je viša sindikalna gustoća povezana s višim stopama **zaposlenosti**.²² S druge pak strane Palokangas ističe da snaga sindikata povećava nadnicu, ali istovremeno smanjuje zaposlenost.²³

3.2.2. Utjecaj sindikata na nadnice

Pitanje utječu li i koliko sindikati svojim pregovorima na porast nadnice svojih članova u odnosu na nadnicu nesindikálnih članova, zaokuplja interes teoretičara ekonomije rada od 1940-ih godina. Tako je poznati ekonomist Harold Gregg Lewis, otac moderne ekonomije rada, praktički cijeli svoj život posvetio istraživanju razlika u nadnicama između sindikaliziranih i nesindikálniziranih radnika. U svoje dvije knjige²⁴, koje je objavio 1963. i 1986. godine, istražio je preko dvije stotine studija koje su se bavile analizom razlika sindikalnih i nesindikálnih nadnica u različitim industrijama i regijama te među različitim demografskim skupinama. Zaključio je da su u razdoblju od 1957. do 1958. godine sindikalne nadnice premašivale nesindikálnne nadnice za 10 do 15%, dok su u razdoblju od 1967. do 1979. godine sindikalni radnici prosječno zarađivali 15% više u odnosu na nesindikálnne radnike.²⁵

Tako su, na primjer u SAD-u, tijekom razdoblja od 1983. do 2006. godine **sindikálnne nadnice prosječno bile 21% veće od nesindikálnnih nadnica**, pri čemu su nadnice sindikaliziranih državnih zaposlenika bile 11% veće od nadnica nesindikálniziranih državnih zaposlenika.²⁶ Općenito je dokazano da su **razlike u nadnicama između sindikaliziranih i nesindikálniziranih radnika manje u javnom nego u privatnom sektoru**.²⁷ No, radnici koji su u sindikatima – osim što imaju veće nadnice – rade i manji broj sati, uključeni su u više programa dodatnoga obrazovanja i prosječno imaju dulji staž od svojih nesindikálniziranih kolega.²⁸

U publikaciji OECD-a „Pregled zaposlenosti“ (engl. „Employment Outlook“) pokazuje se kako su visoka sindikalna gustoća i prisutnost kolektivnoga pregovaranja te centralizacija pregovaranja o nadnicama u korelaciji s ukupnom nižom nejednakošću nadnica.²⁹ Postoje i dokazi (mada slabiji) da je kolektivno pregovaranje u pozitivnom odnosu s relativnim nadnicama mladih, starijih i žena.³⁰ Analize OECD-a također potvrđuju snažnu vezu između prisutnosti kolektivnoga pregovaranja i ishoda na tržištu rada, odnosno ističu da **disperzija ukupnih zarada ima tendenciju opadanja kako sindikalna gustoća, kolektivno pregovaranje i centralizacija rastu.**³¹

Poznato je kako sindikati smanjuju ukupnu razinu nejednakosti nadnica među radnicima.³² Postoje gotovo jedinstveni zaključci kako sindikati smanjuju stupanj disperzije nadnica³³ odnosno da zemlje s niskom sindikalnom gustoćom imaju višu razinu nejednakosti dohotka.³⁴ Nadalje, disperzija nadnica niža je u zemljama s višim stopama kolektivnoga pregovaranja nego u zemljama s niskim stopama.³⁵ Na primjer, u anglosaksonskim zemljama (Kanadi, SAD-u i Velikoj Britaniji), gdje je određivanje nadnica decentralizirano i snaga sindikata slaba, negativne promjene na strani potražnje smanjuju nadnice nisko kvalificiranih radnika. Suprotno, u Francuskoj i Njemačkoj, gdje je određivanje nadnica centraliziranije i sindikati jaki, nadnice nisko kvalificiranih radnika, kao i dohodovna nejednakost, ostaju fiksne bez obzira na iste negativne promjene potražnje.³⁶ [Dalje o utjecaju sindikata na kompenzacije zaposlenika vidi u poglavlju 9.]

3.2.3. Utjecaj sindikata na inflaciju

Ocjena uspješnosti sindikata u njihovoj borbi za veće nadnice u velikoj mjeri ovisi o njihovoj pregovaračkoj snazi, koja se temelji na njihovoj sposobnosti da ograniče ponudu radne snage poslodavcu i volji poslodavaca da dopusti kretanje nadnica iznad tržišne nadnice³⁷ kao i na opsegu kolektivnih ugovora koji su potpisani.³⁸ Određivanje nadnica putem kolektivnoga pregovaranja dovodi do **indeksacije nadnica i cijena** te tako može trajno utjecati na porast **inflacije**, jer sindikati mogu tražiti sve veće nadnice u očekivanju buduće inflacije.

Na primjer u Italiji – u uvjetima kada je inflacija dostizala dvoznamenkaste vrijednosti – **sindikati su jamčili mehanizam indeksiranja nadnica**, koji omogućava jednako apsolutno prilagođavanje nadnica svih radnika s obzirom na stopu inflacije (takozvani „punto unico di contingenza“) smanjujući distribuciju nadnica.³⁹ Takvi postupci, naravno, ometaju učinkovitost antiinflacijske politike. No ipak, postoji opće mišljenje ekonomista da, naravno, određivanje nadnica nije temeljni uzrok inflaciji. Većina ozbiljnih inflacijskih pritisaka povezana je s viškom

agregatne potražnje ili šokovima na strani ponude prije nego s pritiscima na nadnice. Naime, nedavne inflacije mogu se u velikoj mjeri pripisati ekspanzivnim fiskalnim i/ili monetarnim politikama te šokovima na strani ponude, kao što je bio dramatičan porast cijene nafte članica OPEC-a (engl. Organization of the Petroleum Exporting Countries) tijekom 1970-ih godina.

3.2.4. Utjecaj sindikata na produktivnost nacionalne ekonomije

Kao što se u analizi utjecaja prethodnih makroekonomskih varijabli već moglo zamijetiti, utjecaj sindikalne gustoće često je dvosmislen. Tako je i u slučaju utjecaja sindikata na **produktivnost nacionalne ekonomije**.

Dosadašnja istraživanja pokazuju da utjecaj sindikata na ekonomsku efikasnost i produktivnost na agregatnoj razini može biti i negativan i pozitivan. [O utjecaju sindikata na produktivnost organizacija vidi u poglavlju 4.]

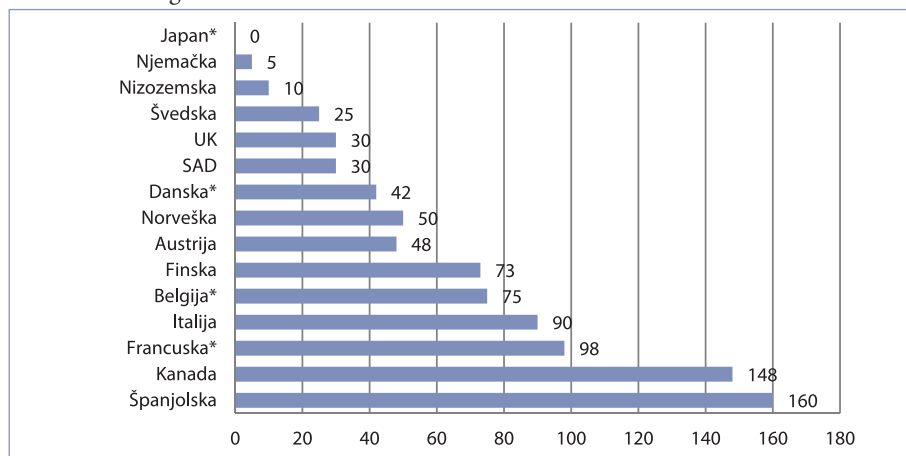
Produktivnost kao makroekonomska varijabla proizlazi iz Cobb-Douglasove funkcije proizvodnje te pokazuje koliko je rad odnosno kapital produktivan. U ovome slučaju interesira nas, prije svega, produktivnost rada. Tako je produktivnost rada (engl. labour productivity) na agregatnoj razini ili na razini neke nacionalne ekonomije omjer proizvodnje i broja radnika odnosno omjer bruto domaćega proizvoda i ukupnoga broja zaposlenih.

Općenito, sindikati mogu na **tri načina negativno utjecati na efikasnost neke nacionalne ekonomije**:

- Prvo, sindikati mogu zahtijevati **uvođenje posebnih pravila rada u organizaciju** (na primjer određene uvjete rada ili sredstva u proizvodnom procesu, inzistiranje na napredovanju na temelju senioriteta, a ne radne uspješnosti i drugo), što može utjecati na smanjenje efikasnosti produktivnosti u sindikaliziranim kompanijama.
- Drugo, kao jedan od krajnjih načina svoga djelovanja sindikati koriste **štrajk**. Štrajk dovodi do velikih pojedinačnih gubitaka za kompanije i zaposlenike (prvi su na gubitku profita, a drugi žrtvuju dohodak), ali posljedice utječu i na cjelokupno gospodarstvo s obzirom da u krajnjem slučaju može doći i do zatvaranja kompanija i gašenja proizvodnje.⁴⁰ U grafikonu 3.4.⁴¹ prikazana je usporedna statistika prosječnih godišnjih gubitaka radnih dana zbog štrajka u organizacijama većim od tisuću zaposlenih u razdoblju od 2000. do 2008. godine. Na agregatnoj razini riječ je o relativno malim gubicima, uz izuzetak Kanade i Španjolske. Štrajkovi se kao akcije najčešće pojavljuju u prerađivačkoj proizvodnji, a najveći sukobi u kojima sudjeluje najviše sudionika pojavljuju se u javnome sektoru.⁴²

- Treće, više sindikalne nadnice predstavljaju **narušavanje strukture nadnica**, što uzrokuje pogrešnu raspodjelu rada između sindikaliziranih i nesindikaliziranih poduzeća i industrija.⁴³ U većini slučajeva sindikalizirane ustanove imaju veću produktivnost od nesindikaliziranih.⁴⁴

Grafikon 3.4. Godišnji gubici radnih dana zbog štrajka na svakih tisuću zaposlenika od 2000. do 2008. godine



Napomena: *odnosi se na razdoblje 2000.-2007.

Broj sati trajanja štrajka u Europi pokazuju trend kretanja jednak onome koji se odnosi na članstvo u sindikatu. Primjerice, u zemljama EU-15 broj radnih dana koji su izgubljeni kao rezultat radnih sukoba smanjio se s 85 milijuna u 1979. godini (kada su sindikati bili na vrhuncu po broju članova) na manje od sedam milijuna krajem 1990-ih.⁴⁵ Tako je tijekom 1970-ih u Europi svake godine zbog štrajka bilo izgubljeno preko 417 radnih dana na svakih tisuću zaposlenika, no taj se broj tijekom 2000-ih smanjio na svega 57 radnih dana. Jedan od glavnih razloga toga smanjenja može se objasniti nestankom velikih, dugotrajnih i politički motiviranih štrajkova, kao što je bio, na primjer, štrajk britanskih rudara 1984. godine ili veliki štrajkovi u Italiji i Španjolskoj tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina 20. stoljeća.⁴⁶

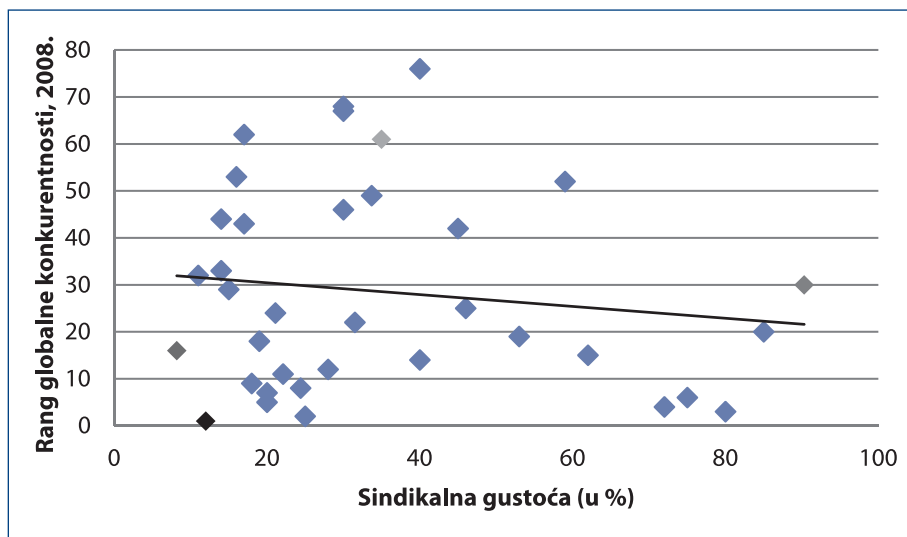
Naravno, **sindikati pozitivno utječu i na produktivnost i efikasnost** na razini organizacija. Veće nadnice za koje su se izborili sindikati prisiljavaju poslodavce da na druge načine smanje troškove proizvodnje. Jedan od načina jest investiranje u novu kapitalnu opremu i pronalaženje novih i boljih proizvodnih tehnika. Nadalje, sindikati utječu na bolju komunikaciju između zaposlenika i poslodavaca čime se brže rješavaju problemi, što utječe na porast zadovoljstva i morala, a time i porast radne uspješnosti zaposlenika. Sindikalizacija smanjuje fluktuaciju

radnika u poduzećima (otkazi i otpuštanja) čime se smanjuju troškovi ponovnoga zapošljavanja, a proizvodnja je efikasnija s obzirom na veće iskustvo sindikalizirane radne snage. Sindikaliziranim radnicima povećana je sigurnost posla pa su zaposlenici spremniji na različite oblike dodatnoga obrazovanja na poslu i izvan njega. Konačno, snažniji sindikati i njihovi pritisci na porast nadnica prisiljavaju poslodavce da primijene bolje metode proizvodnje i prakse upravljanja ljudskim potencijalima.⁴⁷ [Dalje o utjecaju sindikata na organizacije vidi u poglavlju 4.]

3.3. Utjecaj sindikalne gustoće na konkurentnost gospodarstva

Na temelju grafikona 3.3. može se zaključiti da približavanje točki *e* utječe na porast ekonomske konkurentnosti zemlje odnosno da ciljanje točke *d*, koja više odgovara sindikatima, utječe na pad ekonomske konkurentnosti. Na makroekonomskoj razini to znači da veća snaga sindikata odnosno veća sindikalna gustoća⁴⁸ dovodi do opadanja globalne konkurentnosti. Radi jasnije vizualizacije odnosa između tih dviju varijabli na grafikonu 3.5.⁴⁹ dan je prikaz spomenutoga odnosa u odabranoj skupini zemalja.

Grafikon 3.5. Odnos ranga indeksa globalne konkurentnosti i sindikalne gustoće



Napomena: Sindikalna gustoća pretpostavlja broj sindikalnih radnika kao postotak radne snage. Podaci o rangu indeksa globalne konkurentnosti⁵⁰ preuzeti su iz Izvješća o globalnoj konkurentnosti za 2008. godinu, dok su podaci o sindikalnoj gustoći preuzeti iz različitih izvora, a odnose se na razdoblje od 2004. do 2007. godine, a jedino je za Kinu iz 2000. godine. Odabrana skupina zemalja obuhvaća: EU-27, Australiju, Hong Kong, Hrvatsku, Island, Japan, Kinu, Norvešku, Novi Zeland, SAD, Singapur i Švicarsku.

Odnos između ranga indeksa globalne konkurentnosti iz 2008. godine i sindikalne gustoće blago je negativan te se u slučaju odabrane skupine zemalja može zaključiti kako porast snage sindikata smanjuje konkurentnost nacionalne ekonomije. U 2008. godini SAD je prvi na ljestvici prema indeksu globalne konkurentnosti (prikazano crnom bojom) uz sindikalnu gustoću od svega 12%. Hrvatska (prikazana svijetlosivom bojom) s prosječnom gustoćom sindikalnoga članstva od 35% i 61. mjestom na ljestvici globalne konkurentnosti nalazi se u društvu s Bugarskom, Grčkom i Rumunjskom. Iznimke (eng. outlieri) su svakako Francuska (označena tamnosivom bojom), koja ima najmanji udio sindikalnoga članstva i 16. mjesto na ljestvici globalne konkurentnosti i Kina (označena tamnosivom bojom) s najvećim udjelom sindikalnoga članstva (čak 90%) i 30. mjestom na ljestvici globalne konkurentnosti.

Postavlja se pitanje kako razina sindikalnoga članstva utječe na ekonomsku konkurentnost najbolje pozicioniranih zemalja prema indeksu globalne konkurentnosti. Peter Hall-Jones – na temelju podataka o globalnoj konkurentnosti Svjetskoga ekonomskog foruma⁵¹ i podataka o gustoći sindikalnoga članstva za 2006. i 2007. godinu – dolazi do drugačijih zaključaka od prethodno izvedenih u grafikonu 3.5. Zaključuje da, što je razina sindikalnoga članstva u nekoj zemlji viša, ona će biti ekonomski konkurentnija. Pronalazi da je u 2006. godini prvih deset zemalja prema *Izvjescu o globalnoj konkurentnosti*⁵² (engl. Global Competitiveness Report) imalo prosječnu gustoću sindikalnoga članstva od 37,9%, prvih dvadeset prosječno 37,8%, a prvih trideset prosječnu stopu od 33,0%. Tijekom 2007. godine prvih pet najkonkurentnijih svjetskih ekonomija prosječno je imalo gustoću sindikalnoga članstva od 43%, prvih deset prosječno 38%, prvih dvadeset prosječno 34%, prvih trideset prosječno 31% i nadalje opadajuće.⁵³

No ipak, tijekom 2010. godine navedeni se trend mijenja. Podaci o sindikalnoj gustoći na temelju podataka Jellea Vissera⁵⁴ i podataka o rangu globalne konkurentnosti na temelju *Izješća o globalnoj konkurentnosti za 2010.-2011.*⁵⁵ pokazuju kako je prvih pet svjetskih ekonomija imalo sindikalnu gustoću od 26,8%, prvih deset 34,1%, a prvih dvadeset 35,3%. Na temelju navedene analize moglo bi se zaključiti da **posljednjih godina niža razina sindikalnoga članstva na svjetskoj razini ukazuje na višu ekonomsku konkurentnost neke zemlje**, što ponovno potvrđuje odnos iz grafikona 3.5. Naime, rastuća strana konkurencija i deregulacija u nekim industrijama (na primjer u prerađivačkoj industriji, u zračnom prijevozu, transportu i telekomunikacijama) utjecala je na smanjivanje utjecaja sindikalne snage na porast nadnica. Konkurencija na tržištu proizvoda utjecala je na porast cjenovne elastičnosti potražnje za proizvodima, ali i na porast elastičnosti potražnje za radom. Na taj način rastući konkurentski pritisak smanjuje koristi koje bi radnici mogli imati od kolektivne akcije.⁵⁶

Bilješke

- 1 U ovom poglavlju pojam „nadnice“ odnosi se na prijevod engleske riječi „wage“, koja se u području makroekonomije i podpodručju ekonomiji rada prevodi na hrvatski jezik kao „nadnica“ (Babić, A. (2009.), *Englesko-hrvatski ekonomski rječnik*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mate, Zagreb, str. 952.). Riječ je o pojmu koju makroekonomisti koriste na agregatnoj razini. Obuhvaća prije svega novčanu naknadu koju zaposlenici dobivaju od poslodavaca u zamjenu za pružene usluge, ali i sve ostale vrste kompenzacija zaposlenicima.
- 2 Na temelju: Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), *Modern Labor Economics – Theory and Public Policy*, 11th ed., Pearson Education, Prentice Hall, str. 452.
- 3 Detaljnije vidjeti u: McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill, New York, NY
- 4 Na temelju: Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), op. cit., str. 453.
- 5 Na temelju: Ibid., str. 454.
- 6 S obzirom da se I_1 nalazi ispod I_2 predstavlja višu razinu profita jer je pri toj razini nadnica niža.
- 7 Detaljnije o tome kako pregovaračka snaga utječe na modeliranje prirode ugovora vidjeti u: Svejnar, J. (1986.), Bargaining Power, Fear of Disagreement, and Wages Settlements: Theory and Empirical Evidence from U.S. Industry, *Econometrica*, 54(5): 1055-1078.
- 8 Freeman, R. B. (2007.), Labor Market Institutions around the World, NBER Working Paper Series, The National Bureau of Economic Research, (13242): 1-35, str. 11.
- 9 Visser, J. (2007.), Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case?, *Industrielle Beziehungen*, 14(2): 97-117, str. 107.
- 10 Aidt i Tzannatos (2002.) prema Blanchflower, D. G. (2006.), A Cross-Country Study of Union Membership, Discussion Paper Series, Institute for the Study of Labor, (2016): 1-58., http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=892338#, str. 9.
- 11 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 9. na temelju Addison i Belfield (2004.) i Bryson (2004.) za UK, Long (1993.) za Kanadu, Wooden i Hawke (2000.) za Australiju, Leonard (1992.) za SAD.
- 12 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 9. na temelju Bryson (2004.), Freeman i Kleiner (1999.), Machin (1995.), Addison, Heywood i Wei (2003.).
- 13 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 9. na temelju Metcalf (2005.), Pencavel (2004.), Hirsch (2004.).
- 14 DiNardo, J., Lee, D. S. (2004.), Economic impacts of new unionization on private sector employers, *Quarterly Journal of Economics*, 119(4): 1383-1441.
- 15 Na temelju: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 1-11.; Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit.; Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2010.), The Wage Impact Trade Unions in the UK Public and Private Sectors, *Economica*, 77(305): 92-109.; Freeman, R. B. (2005.), Labour market institutions without blinders: the debate over flexibility and labour market performance, NBER Working Papers Series, The National Bureau of Economic Research, (11286): 1-24.; Freeman, R. B., Medoff, J. L. (1984.), op. cit.; McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), op. cit.; Palokangas, T. (2004.), Economic Integration, Union Power and Growth with Creative Destruction, Discussion Papers, Helsinki Center of Economic Research, (19): 1-25.
- 16 Freeman, R. B. (2005.), op.cit., str. 1.; Layard, P. R. G., Nickell, S., Jackman, R. (1991.), *Unemployment: Macroeconomics Performance and the Labour Market*, Oxford University Press, Oxford; 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.
- 17 Nickell, S., Nunziata, L., Ochel, W. (2005.), op. cit., str. 18.
- 18 Freeman, R. B. (2005.), op. cit., str. 12.
- 19 Watt, A., O'Farrell, R. (2009.), Are Trade Unions a Force for Greater Equality in Europe or the Champions of Privileged Insiders, *Intereconomics*, 44(6): 346-352., str. 347.
- 20 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 10.
- 21 McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), op. cit., str. 363.
- 22 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 10.
- 23 Palokangas, T. (2004.), op. cit., str. 17.
- 24 Lewis, H. G. (1963.), *Unionism and Relative Wages in the United States: An Empirical Inquiry*, University of Chicago Press, Chicago, IL; Lewis, H. G. (1986.), *Union relative Wage Effects: A Survey*, University of Chicago Press, Chicago, IL
- 25 Freeman, R. B., Medoff, J. L. (1984.), op. cit.
- 26 Hirsch i Macpherson (2004.) prema McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), op. cit., str. 342.
- 27 Pencavel, J. (2009.), How successful have trade unions been? A utility-based indicator of union well-being, *Industrial and Labor Relations Review*, 62(2): 147-156., str. 153
- 28 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 12.
- 29 OECD (2004.), *Wage setting institutions and outcomes*, OECD Employment Outlook, 127-181., str. 133.
- 30 Ibid., str. 133.
- 31 Ibid., str. 133.
- 32 Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), op. cit., str. 5.
- 33 Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), op. cit.; Freeman, R. B., Medoff, J. L. (1984.), op. cit.
- 34 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 10.
- 35 Freeman, R. B. (2005.), op. cit., str. 12.
- 36 Lemieux, T. (2007.), The changing nature of wage inequality, *Journal of Population Economics*, 21(1): 21-48., str. 23.
- 37 Freeman, R. B., Medoff, J. L. (1984.), op. cit.
- 38 Boeri, T., van Ours, J. (2008.), *The Economics of Imperfect Labor Markets*, Princeton University Press, Princeton, NJ
- 39 Ibid.
- 40 McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), op. cit., str. 363.
- 41 Podaci na temelju: Institut der deutschen Wirtschaft Gewerkschaftsspiegel (2010.), <http://www.iza.org/en/webcontent/index.html>
- 42 European Commission (2011.), *Industrial Relations in Europe 2010*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, str. 47.
- 43 McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), op. cit., str. 346-354.
- 44 Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), op. cit., str. 5.
- 45 Boeri, Brugiavini i Calmfors (2001.), prema Boeri, T., van Ours, J. (2008.), op. cit.
- 46 Scheuer, S. (2007.), Dilemmas of Collectivism: Danish Trade Unions in the Twenty-First Century, *Journal of Labor Research*, 28(2): 233-255., str. 247.
- 47 McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), op. cit., str. 354-356.
- 48 Pojam sindikalne gustoće (engl. union density) definira se kao udio članova sindikata u ukupnom broju zaposlenih

- u nekoj populaciji. Također, 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. Ukoliko pak osoba plaća članarinu smatra se članom sindikata prema administrativnim podacima. Podaci na temelju ankete kućanstava dostupni su u Australiji, Finskoj, Irskoj, Kanadi, Nizozemskoj, Norveškoj, SAD-u, Švedskoj i Ujedinjenom kraljevstvu (Visser, J. (2006.), Union membership statistics in 24 countries, *Monthly Labor Review*, 129(1): 38-49.).
- 49 Hall-Jones, P. (2007.), Unionism and Economic Performance, www.newunionism.net/library/member%20contributions/news, 1-4.
- 50 Indeks globalne konkurentnosti izračunava se na temelju pokazatelja većeg broja područja: institucije, infrastruktura, makroekonomija, zdravlje i osnovno obrazovanje, visoko obrazovanje i trening, tržišna
- efikasnost, tehnička spremnost, poslovna sofisticiranost i inovacije. Detaljnije vidjeti na: World Economic Forum, <http://gcr.weforum.org/gcr2011/>
- 51 World Economic Forum, op. cit.
- 52 *Izvešće o globalnoj konkurentnosti* je publikacija koju na godišnjoj razini objavljuje Svjetski gospodarski forum. Prvi izvještaj je objavljen u 1979. godine. Posljednje izvešće objavljeno je za 2011.-2012. godinu te obuhvaća 142 velika i gospodarstva u nastajanju.
- 53 Hall-Jones, P. (2007.), op. cit., str. 1.
- 54 Visser, J. (2011.), ICTWSS: Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 34 countries between 1960 and 2007, <http://www.uva-aias.net/207>. Najnoviji podaci dostupni su za 2010. godinu. Detaljnije vidjeti na: <http://www.uva-aias.net/208>
- 55 World Economic Forum (2011.), The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf
- 56 Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), op. cit., str. 460.

Cost-benefit sindikata na mikrorazini

Kako sindikati utječu na zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh organizacija?

Sindikati utječu skoro na svaki aspekt
organizacijskog ponašanja

Richard Freeman i James Medoff

Sindikalno djelovanje ima snažan utjecaj i ostavlja duboki trag na veliki broj pojedinaца, različite organizacije i cjelokupnu društvenu zajednicu. Učinci djelovanja sindikata mogu se shvatiti kao rezultat njihove interakcije s menadžmentom organizacije.¹ Pritom, uslijed različitih ciljeva zaposlenika/sindikata i menadžera/poslodavca, vrlo često prednosti i koristi ostvarene za jednu stranu predstavljaju nedostatke i štetu za drugu stranu. Drugim riječima, utjecaj sindikata na poslovni rezultat, postojeća pravila, politike i poslovnu praksu te stavove ljudi unutar organizacije može biti dvosmjernan – pozitivan ili negativan,² ovisno o kutu promatranja. Ipak, određene sindikalne aktivnosti mogu rezultirati obostranom koristi i za poslodavce i za posloprimce iako je jasno da većina sindikalnih aktivnosti najčešće povećava blagostanje zaposlenika na teret menadžera i poslodavaca.³

Sindikati svojim aktivnostima prvenstveno utječu na uvjete zaposlenja (plaće, beneficije, uvjete rada, opseg posla i sigurnost posla zaposlenika), ali mogu utjecati i na sustav vrijednosti zaposlenika. Oni mogu potaknuti i određene menadžerske reakcije – uslijed povećanih troškova uzrokovanih sindikalizacijom i većim pravima radnika – koje u znatnoj mjeri određuju prirodu i intenzitet sekundarnih ishoda poput stope fluktuacije, apsentizma i pojedinačnih stavova i zadovoljstva zaposlenika.⁴ Zapravo, može se reći kako **sindikati izravno i neizravno određuju organizacijsko ponašanje**. S obzirom da čak više od pedeset posto radnika smatra da sindikate ne treba uzimati ozbiljno, to jest da oni ne stvaraju razlike među zaposlenicima na tržištu rada,⁵ u nastavku je neophodno detaljno objasniti, analizirati i istaknuti prednosti i nedostatke postojanja i djelovanja sindikata na mikrorazini, to jest za organizacije i zaposlenike.

4.1. Pozitivan utjecaj sindikata

Freeman i Medoff još su 1984. godine, istražujući problematiku sindikata, utvrdili kako su sindikati nedvojbeno pozitivni subjekti u društvu općenito, a na tržištu rada specifično – dobri za svoje članove, za ekonomsku uspješnost organizacije kao i za društvo u cjelini.⁶ Svojim tvrdnjama potaknuli su brojna istraživanja koja su nastojala dokazati povezanost prisutnosti sindikata i različitih koristi. Pritom koristi od postojanja i djelovanja sindikata mogu biti **ekonomske, društvene i političke** prirode.⁷ Njihov pozitivan utjecaj moguće je promatrati na različitim razinama odnosno prema različitim dionicima pri čemu treba izdvojiti: (1.) **pojedince**, (2.) **organizaciju** i (3.) **društvo u cjelini**. [Više o pozitivnome utjecaju sindikata na društvo vidi u poglavlju 3.] Koristi od sindikaliziranosti za pojedince – članove sindikata i organizacije – detaljno prikazuje tablica 4.1.⁸

Tablica 4.1. Koristi od sindikaliziranosti za članove i organizacije

Koristi za članove sindikata
<ul style="list-style-type: none"> ▪ veće plaće i beneficije ▪ veća sigurnost i zaštita zdravlja na radu ▪ veća sigurnost zaposlenja (uključujući manji strah od gubitka posla) ▪ bolja komunikacija između zaposlenika i menadžmenta ▪ sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju ▪ veće zadovoljstvo poslom, motiviranost i moral zaposlenika ▪ veće zadovoljstvo rješavanjem pritužbi ▪ veće zadovoljstvo prisutnošću obitelji-orijentiranih politika (engl. family-friendly policies) ▪ manja prisutnost diskriminacije po različitim osnovama (spol, dob, etnička i vjerska pripadnost i tako dalje) ▪ više dodatnog treninga, obrazovanja i razvoja ▪ bolji standard i veća kvaliteta života ▪ veće mirovine
Koristi za organizacije
<ul style="list-style-type: none"> ▪ veći radni napori i radna uspješnost (zbog većega zadovoljstva na radu i većih ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika, ali i šok učinka [Vidi u nastavku.] ▪ bolji odnos prema klijentima/kupcima ▪ veća uključenost zaposlenika u odlučivanje (i stoga zainteresiranost) vezana uz organiziranje i obavljanje posla ▪ veća lojalnost i odanost organizaciji (kao i veća vjerojatnost zajedničkih vrijednosti s organizacijom i ponos na organizaciju) ▪ manje stope fluktuacije i apsentizma zaposlenika (zbog boljih procedura davanja pritužbi, većeg zadovoljstva na poslu i slično) ▪ manji troškovi koji proizlaze iz fluktuacije zaposlenika (kao što su troškovi novoga zapošljavanja, uvođenja u posao, treninga, niže produktivnosti novozaposlenih, smanjene funkcionalnosti radnih grupa i slično)

- manje otpora u vidu simuliranja bolesti, usporavanja rada, sabotaža, štrajkova i tako dalje
- bolji menadžment (u smislu odnosa prema zaposlenicima i usmjerenosti na rezultate zbog ograničenih resursa kao posljedica sindikalnoga „poreza“)
- bolja kvaliteta proizvoda/usluga
- veća produktivnost, profitabilnost i organizacijska uspješnost
- zapošljavanje najboljih radnika zbog poželjnosti poslodavca

4.1.1. Pozitivan utjecaj sindikata na dobrobit pojedinaca

Na razini pojedinaca uloga sindikata jest osigurati sigurnost zaposlenja, adekvatne plaće i široku lepezu beneficija uključujući različite financijske koristi, mogućnost dodatnog obrazovanja, zdravstveno i mirovinsko osiguranje i tako dalje.⁹ Ključne koristi od sindikata za pojedince opisane su u nastavku.

Sigurno je jedna od najvažnijih koristi postojanja i djelovanja sindikata njihov utjecaj na **povećanje plaća i beneficija** zaposlenika. Brojna istraživanja potvrđuju postojanje **premije sindikalnih plaća** (engl. unionpremiumpay), uslijed koje zaposlenici u sindikaliziranim organizacijama primaju oko 20% višu plaću nego njihove kolege zaposlene na istim radnim mjestima, ali u nesindikaliziranim organizacijama.¹⁰ Prema podacima Ministarstva rada SAD-a iz 2007. godine ta razlika na tjednoj razini može iznositi čak i do 30%.¹¹ Štoviše, u nekim sindikaliziranim organizacijama veće plaće ostvaruju ne samo zaposlenici nego i vrhovni menadžeri.¹² Osim plaća članovi sindikata često imaju i **veće beneficije** od nečlanova.¹³ Sindikalizirane organizacije, u usporedbi s nesindikaliziranim organizacijama, odvajaju neosporno više novčanih sredstava za beneficije zaposlenika.¹⁴ Tako oni imaju više dana godišnjega odmora, bezbrižnije i s manje bojazni mogu otići na bolovanje ili tražiti neplaćeni dopust, a nerijetko imaju i povlastice poput premije životnoga osiguranja, dopunskoga zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, subvencioniranih kamata stambenih kredita, besplatne rekreacije i slično. [\[Više o utjecaju sindikata na plaće i beneficije vidi u poglavlju 9.\]](#)

Prisutnošću sindikata povećava se i **sigurnost zaposlenja** jer se sindikati snažno protive bilo kakvom otpuštanju, to jest otpuštanje zaposlenika vide tek kao krajnju mogućnost. Oni posebice štite starije zaposlenike (zbog pravila senioriteta) i to vrlo često nauštrb mlađih zaposlenika, što je čak i regulirano posebnim klauzulama u kolektivnim ugovorima.¹⁵ Drugim riječima, prilikom smanjivanja broja zaposlenika unutar sindikaliziranih organizacija najprije se otpuštaju radnici s manje godina radnoga staža, a ukoliko menadžment želi pomladiti radnu snagu, starijim zaposlenicima mogu se, primjerice, osigurati pozamašne otpremnine ili otkup radnoga staža u svrhu njihovoga odlaska u prijevremenu mirovinu.

Konačno, brigom za zdravlje i sigurnost svojih članova sindikati doprinose i **poboljšanju radnih uvjeta**. Oni neprestano naglašavaju problematiku zdravlja, sigurnosti i zaštite na radu.¹⁶ Tako su svojim djelovanjem, od samih početaka postojanja sindikalnoga pokreta u svijetu, uspjeli znatno poboljšati uvjete rada, koji su u vrijeme industrijske revolucije bili neprihvatljivi i nehumani. Tijekom vremena uspjeli su se dodatno izboriti za uključivanje tih pitanja ne samo u kolektivne ugovore nego i u zakonsku regulativu. Štoviše, danas radnici koji rade u teškim i po život opasnim uvjetima nerijetko primaju i dodatak na plaću ili imaju beneficirani radni staž. Ova korist djelovanja sindikata, zajedno s ostalim koristima, poboljšava radni moral zaposlenika, povećava njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom, a u širem smislu doprinosi i poboljšanju kvalitete života zaposlenika i njihovih obitelji.¹⁷

4.1.2. Pozitivan utjecaj sindikata na poslovanje organizacija

Poslodavci vrlo često nisu ni svjesni pozitivnoga utjecaja sindikata na njihovo poslovanje. Menadžeri u pravilu gledaju na sindikate kao na nužno zlo, a ne kao na ključne mehanizme unapređenja produktivnosti rada, smanjenja ekonomskih nejednakosti i stabilizacije radne snage.¹⁸ Neki od pozitivnih utjecaja sindikata na poslovanje organizacija opisani su u nastavku.

Sindikati unose **red u poslovanje** organizacije jer inzistiraju na poštivanju zakona i radničkih prava. Bez sindikata menadžment može zaposlenike tretirati samovoljno i nepravedno. Sa sindikatom unutar organizacije menadžeri su ograničeni u svojim akcijama jer se moraju pridržavati potpisanoga kolektivnog ugovora.¹⁹ Na taj način zaposlenici dobivaju ravnopravniji status, a menadžeri postaju svjesni uloge i važnosti zaposlenika za organizaciju. Kao posljedica prisutnosti sindikata organizacija često teži k standardizaciji i formalizaciji radne prakse.

U praksi je široko prisutan, iako ne u potpunosti i prepoznat, **šok učinak sindikata** (engl. shock effect). Riječ je o pozitivnome učinku koji sindikati imaju na organizacijsku produktivnost i uspješnost.²⁰ Ogleda se u većoj usredotočenosti menadžera na operativnu efikasnost i ostvarivanje profita u svrhu nadoknade povećanih troškova koji su posljedica aktivnosti sindikata (povećanje plaća, uvođenje dodatnih beneficija i slično). Šok učinak sindikata odnosi se na uvođenje i primjenu menadžerskih politika i praksi koje traže i omogućuju povećanje tehničke efikasnosti²¹ i efektivnosti poslovanja, kao što su zahtjevniji standardi kvalitete, tehnološke inovacije, veće norme, pomnija selekcija zaposlenika, dodatan trening i obrazovanje, reduciranje nepotrebnih troškova, smanjenje škarta, smanjenje redundantnih aktivnosti, mjerenje uspješnosti poslovnih procesa, veća iskorištenost kapaciteta i slično kako bi se neutralizirali učinci sindikata i viši troškovi rada.

Organizacijskim uštedama i koristima može doprinijeti i postojanje procedura davanja pritužbi koje mogu znatno **poboljšati komunikaciju** unutar organizacije i **smanjiti sukobe** odnosno ubrzati njihovo rješavanje. [Detaljnije o procedurama davanja pritužbi vidi u poglavlju 2.] Samim time moguće je ostvariti i višu razinu produktivnosti, ali i stvoriti atmosferu slušanja i uvažavanja glasa radnika koji se na taj način osjećaju ne samo sigurnijima nego i korisnijima organizaciji. Dodatno, boljom komunikacijom i međusobnim uvažavanjem menadžera i zaposlenika može se stvoriti i osjećaj zajedništva,²² bolja radna atmosfera i osnovni uvjeti za uspješnu suradnju i timski rad.

Nadalje, prisutnost sindikata unutar organizacije – zbog veće sigurnosti posla i često većega zadovoljstva poslom (kao posljedice prethodno navedenoga „glasa“ zaposlenika) – **smanjuje stopu fluktuacije i apsentizma** zaposlenika čime radna snaga postaje stabilnija.²³ Stabilna radna snaga omogućava nesmetano odvijanje poslovnih procesa jer nema nenadanih izostanaka ili odlazaka koji mogu znatno usporiti ili čak i prekinuti tijek obavljanja posla unutar organizacije. Samim time, zadržava se i tacitno („nevidljivo“, „neopipljivo“) znanje koje zaposlenici posjeduju, a smanjuju se i troškovi pribavljanja i selekcije odnosno troškovi i rizik koji prate proces socijalizacije novih članova. Prema nekim istraživanjima – pružajući zaposlenicima alternativu, to jest mogućnost iskazivanja nezadovoljstva i štiteći njihova prava – sindikati smanjuju stopu fluktuacije čak za 34%, dok se duljina boravka zaposlenika na nekome radnom mjestu povećava za 15%.²⁴

Sindikati utječu i na praksu **obrazovanja i razvoja zaposlenika**. Uvjetujući neprestanu edukaciju i usavršavanje zaposlenika, kako bi oni bili stalno zapošljivi, sindikati poboljšavaju i razvijaju kompetencije zaposlenika te potiču ideju o učećoj organizaciji. [Više o ulozi sindikata u stalnoj zapošljivosti zaposlenika vidi u poglavlju 10.] Također, kako je fluktuacija zaposlenika dokazano manja u sindikaliziranim organizacijama,²⁵ sindikalizirane organizacije sklonije su ulagati u dodatno obrazovanje svojih zaposlenika jer manje strahuju od gubitka visokoproduktivnih stručnih zaposlenika.²⁶ Istraživanja pokazuju da zaposlenici u sindikaliziranim organizacijama u prosjeku godišnje provedu na dodatnom obrazovanju više dana nego oni u ne sindikaliziranim organizacijama.²⁷ Iako dodatni sati i dani obrazovanja zaposlenika organizaciji uzrokuju veće troškove, dugoročno i sama organizacija ima koristi od toga jer, zahvaljujući kompetentnim zaposlenicima, može ostvariti višu razinu produktivnosti te lakše odgovoriti na promjenjive izazove poslovnog okruženja.

4.2. Negativan utjecaj sindikata

Sindikati mogu negativno utjecati na profitabilnost te mogućnost rasta i investicija organizacije, uzrokovati dodatne troškove za organizaciju kao posljedicu industrijskih akcija, ali mogu imati i negativne posljedice za članstvo poput troškova članstva, manje atraktivnoga dizajna posla i nejednakosti plaća.

Prisutnost sindikata unutar organizacije u pravilu **smanjuje profit** poslovanja. Naime, iako uslijed djelovanja sindikata u pravilu dolazi do povećanja produktivnosti rada, još je veći porast troškova rada kao posljedica izbornih većih prava, plaća i beneficija radnika.²⁸ Kako su troškovi rada u sindikaliziranim organizacijama nerijetko iznad tržišnoga prosjeka, posebice kod snažnih i utjecajnih sindikata,²⁹ logično je da dolazi i do smanjenja profita i to čak do 20% u odnosu na nesindikalizirane organizacije.³⁰ Kod slabijih i manje utjecajnih sindikata odnosno sindikata koji pokrivaju manji broj zaposlenika unutar neke organizacije, taj je postotak niži i kreće se u rasponu od 5 do 15%.³¹

S obzirom na povećanje operativnih troškova i smanjenje profita logična posljedica sindikaliziranosti za organizaciju jest slabija akumulacija kapitala, koja često dovodi do smanjenja kapitalnih ulaganja te investiranja u istraživanje i razvoj. Javlja se veća zaduženost pa se **usporava rast i razvoj** organizacije,³² a samim time je i novo zapošljavanje sporije i rjeđe.³³ Može se reći da sindikalni zahtjevi i politike često predstavljaju ograničenja i smanjuju konkurentnost organizacije na tržištu.³⁴

Posebno treba izdvojiti **troškove za poslodavce** prouzročene poduzimanjem **industrijskih akcija**. Prosvjedi, štrajkovi i bojkoti mogu dovesti do kratkotrajnoga ili dugotrajnoga zastoja proizvodnje i ostalih poslovnih aktivnosti, što može rezultirati prestankom cjelokupnoga rada i fizičkom blokadom organizacije. Industrijske akcije često rezultiraju velikim gubicima za organizaciju, od zakašnjelih isporuka koje uzrokuju nezadovoljstvo kupaca/klijenata, preko smanjenih prihoda, nedovoljne uporabe proizvodnih kapaciteta i gubitka većega broja radnih dana, do stvaranja lošega imidža i ugrožavanja reputacije organizacije u javnosti. Tako je, primjerice, u 2011. godini u SAD-u zabilježeno devetnaest velikih štrajkova³⁵ uslijed kojih svoj posao nije obavljalo 113.000 radnika odnosno pri čemu je izgubljeno čak 1,02 milijuna radnih dana.³⁶ [Više o gubicima radnih dana zbog štrajka vidi u poglavlju 3.]

Zaposlenici u sindikaliziranim organizacijama snose **troškove sindikalnoga članstva**. Troškove je moguće razdvojiti na one ekonomske, političke i socijalne. **Ekonomske troškove** mogu biti redoviti i izvanredni. Redoviti troškovi vidljivi su kroz mjesečno plaćanje iznosa članarine putem koje zaposlenici pružaju

financijsku podršku sindikatu za sve inicijative koje ovaj poduzima u njihovu korist. Do izvanrednih troškova može doći zbog štrajka³⁷ ili neke druge industrijske akcije uslijed čega zaposlenik može ostati bez dijela svojih primanja. S druge strane, **politički troškovi** podrazumijevaju odricanje zaposlenika od mogućnosti da samostalno s poslodavcem uredi pitanja iz radnoga odnosa jer za takva i slična pitanja ovlašćuje sindikat. Na neki način pojedinci se odriču svoje slobode i izravnoga prava glasa te pristaju da ih isključivo zastupa sindikat. Međutim, vrlo lako može doći do situacije kada zaposlenik nije zadovoljan uvjetima i pravima koje je sindikat uspio izboriti kao i do neslaganja sa samim načinom i procesom kolektivnoga pregovaranja.³⁸ Konačno, **socijalni troškovi** vidljivi su u većoj centralizaciji odlučivanja i manjoj autonomiji zaposlenika, većoj rigidnosti i stupnju birokratizacije organizacije, potencijalno „neprijateljskim“ odnosima s poslodavcem te uže definiranim poslovima³⁹ kao posljedicama sindikalizacije.

Znatan utjecaj sindikati imaju i na oblikovanje i prirodu posla zaposlenika. Tako članovi sindikata ističu da njihovi **poslovi imaju niži motivacijski potencijal** i manje su atraktivni u odnosu na istovrsne ili srodne poslove koje obavljaju nečlanovi. Točnije, uslijed inzistiranja sindikata – ponekad i na pretjeranoj sistematizaciji i podjeli rada te standardizaciji posla i formalizaciji odluka – poslovi članova sindikata često su **monotoni i rascjepkani**, to jest nisu u dovoljnoj mjeri cjeloviti i sveobuhvatni. Također, oni često ne zahtijevaju uporabu raznovrsnih vještina te podrazumijevaju obavljanje manje složenih zadataka, čija provedba pruža manji doprinos organizaciji (upravo zbog uskoga opsega) nego poslovi koje obavljaju nečlanovi sindikata.⁴⁰ Problem je prisutan i kod stila vođenja menadžera gdje se **menadžeri** u sindikaliziranim organizacijama često ponašaju **autokratski** i strogo kontroliraju rad zaposlenika odnosno ne delegiraju, ne potiču i ne ovlašćuju zaposlenike za samostalno obavljanje određenih zadataka. Općenito govoreći, može se reći kako su sindikati vrlo tromi i sumnjičavi kada je riječ o uvođenju promjena i novih oblika organizacije rada poput alternativnih oblika posla, što je potvrđeno i na hrvatskome primjeru.⁴¹ Točnije, istraživanjem provedenim 2012. godine utvrđeno je da sindikalizirane organizacije vrlo rijetko i tek manjem broju svojih zaposlenika pružaju mogućnost uporabe fleksibilnoga radnog vremena, rada dijelom radnoga vremena, povremenoga rada, dijeljenja posla, rada na daljinu ili skraćenoga radnog tjedna.

Iako se sindikati snažno bore za pravednost i jednakost, njihovo djelovanje, na određeni način, može dovesti i do ekonomskih nejednakosti, to jest **nejednakosti između zaposlenika** unutar i između organizacija, što djeluje **demotivirajuće na nečlanove sindikata** potencijalno smanjujući njihovu radnu uspješnost.

Ukoliko zanemarimo postojanje učinka prelijevanja odnosno prijetnje [Određenje učinka prelijevanja odnosno prijetnje vidi u uvodnome poglavlju i poglavlju 9.], jasno je da sindikati prvenstveno zastupaju prava svojega članstva, a ne svih radnika. To znači da članovi sindikata mogu imati bolje uvjete i povlašteni tretman u odnosu na nečlanove sindikata. Razlika u pravima, plaćama i beneficijama radnika najbolje je vidljiva prilikom usporedbe javnoga i privatnoga sektora. Naime, s obzirom da je javni sektor u većoj mjeri sindikaliziran, državni dužnosnici i službenici kao i svi ostali zaposlenici u javnome sektoru u pravilu imaju veća osnovna prava i veće povlastice od svojih kolega zaposlenih u privatnome sektoru.⁴² [Više o sindikaliziranosti s obzirom na pojedine sektore i djelatnosti vidi u poglavlju 6.]

4.3. Unutarnja uspješnost sindikata

Sindikate nije dovoljno promatrati samo s aspekta njihova doprinosa (bilo pozitivnoga ili negativnoga) članstvu, zaposlenicima općenito, organizacijama i društvu u cjelini nego je potrebno posvetiti pozornost i njihovoj efikasnosti i efektivnosti. Baš kao što postoje uspješne i neuspješne poslovne organizacije, tako postoje i uspješniji i manje uspješni sindikati. Drugim riječima, sve aktivnosti koje obavljaju odnosno usluge koje pružaju sindikati mogu biti više ili manje uspješno provedene odnosno pružene.

4.3.1. Efikasnost i efektivnost sindikata

Sindikalni čelnici i dužnosnici trebaju pratiti i optimizirati sindikalne procese, aktivnosti i usluge, to jest neprestanim unapređenjem svoje poslovne prakse trebaju stavljati naglasak na **efikasnost sindikata** (engl. union efficiency). Također, sindikati se moraju još i više usredotočiti na ostvarivanje postavljenih ciljeva⁴³ odnosno na **efektivnost sindikata** (engl. union effectiveness). Efektivnost sindikata, kao vrlo složen i dinamičan koncept,⁴⁴ treba uzeti u obzir postojanje različitih dionika, a samim time i različitih perspektiva. Naime, svaki član ili poslodavac imat će drukčije standarde mjerenja uspješnosti sindikata zasnovane na vlastitim stavovima, željama, potrebama i prioritetima. Stoga, ukoliko sindikati žele odgovoriti na brojne izazove i očekivanja, sami moraju biti efektivni, ali i efikasni na svim razinama⁴⁵ imajući na umu sve zainteresirane strane.

Pokazatelj efikasnosti sindikata može biti postojanje odgovarajuće organizacijske strukture,⁴⁶ ili troškovi po članu sindikata (administrativni troškovi sindikata dijele se s brojem njegovih članova).⁴⁷ Dodatno, efikasnost sindikata može se mjeriti i pomoću pokazatelja pritužbi na radu ili pokazatelja zastoja u radu.

S druge strane, efektivnost sindikata tradicionalno se procjenjivala na osnovu visine plaća, to jest ostvarene premije sindikalnih plaća te s obzirom na postotak sindikalne gustoće ili pokrivenosti kolektivnim ugovorom unutar industrije.⁴⁸ No, efektivnost sindikata može se promatrati i s obzirom na njegovu snagu i utjecaj (primjerice tijekom sudjelovanja u tripartitnim pregovorima), razinu do koje se mogu boriti za radnička prava (između ostaloga, uspješno mobilizirati radnike na industrijsku akciju), pomoću mjere do koje su sposobni privući nove članove, to jest zadržati postojeće članove (koliki broj radnika okupljaju) ili s obzirom na intenzitet primjene informacijske tehnologije koja omogućava pružanje kvalitetnije usluge članovima.

4.3.2. Pokazatelji djelovanja i uspješnosti sindikata

Procjena uspješnosti djelovanja sindikata trebala bi se temeljiti na podacima prikupljenima na razini industrije i na razini organizacija (poput sindikalne gustoće ili ishoda kolektivnoga pregovaranja), ali i na podacima prikupljenima na razini zaposlenika (poput procjene zadovoljstva sindikatom, stupnja uključenosti u aktivnosti sindikata ili privrženosti sindikatu).⁴⁹ Sindikati, naravno, ne mogu biti uspješni ukoliko se usredotoče samo na jedan ili na nekolicinu pokazatelja. Oni trebaju težiti što boljem razumijevanju veza između različitih pokazatelja i njihova utjecaja na cjelokupnu organizacijsku uspješnost.⁵⁰ Različiti **pokazatelji djelovanja i uspješnosti sindikata**, koje sindikati, ali i njihovi pristalice i kritičari, prate kako bi ocijenili rad sindikata, prikazani su u tablici 4.2.⁵¹

Tablica 4.2. Pokazatelji djelovanja i uspješnosti sindikata

Grupe pokazatelja	Primjeri pokazatelja
pokazatelji veličine sindikata	broj članova sindikata/udruge sindikata, broj sindikalnih podružnica, broj članova po podružnici, broj sindikata udruženih u udругu sindikata, broj zaposlenika na puno radno vrijeme u sindikatu, ukupna imovina sindikata
pokazatelji snage sindikata	sindikalna gustoća, godišnja stopa novoga pridruživanja, godišnja stopa zadržavanja članstva, fragmentiranost sindikalnoga pokreta, pokazatelji prekida/zastoja u radu
pokazatelji vezani uz prekide/zastoje u radu	broj, obuhvat i trajanje prekida/zastoja u radu (na primjer broj štrajkova, prosječan broj sudionika po štrajku, razina na kojoj se organiziraju štrajkovi (organizacijska, granska, nacionalna), ukupni broj dana provedenih u štrajku godišnje, broj dana provedenih u štrajku na tisuću zaposlenih)

pokazatelji vezani uz kolektivne ugovore	pokrivenost zaposlenika kolektivnim ugovorima, razina kolektivnoga pregovaranja (organizacijska, granska, nacionalna), broj sklopljenih kolektivnih ugovora, raznolikost stavki kolektivnoga ugovora, broj promjena u kolektivnom ugovoru koje je tražio menadžment
pokazatelji pritužbi na radu	broj pritužbi, broj pritužbi riješenih prije arbitraže (postotak pritužbi koje su završene nagodbom), postotak pritužbi koje završe arbitražom, broj dobivenih arbitraži, troškovi po pritužbi (engl. cost per grievance), troškovi po arbitraži (engl. cost per arbitration), prosječno vrijeme potrebno da se dođe do nagodbe
pokazatelji sindikalne demokracije	centraliziranost sindikalnih središnjica, sudjelovanje članstva u odlučivanju, odgovornost dužnosnika/čelnika, fluktuacija čelništva, redovitost sindikalnih izbora, broj kandidata na sindikalnim izborima
ostali pokazatelji	stopa uključenosti članova u sindikalne aktivnosti, zadovoljstvo članova radom sindikata, sposobnost mobilizacije članova

Unatoč postojanju većega broja pokazatelja moguće je istaknuti **pet osnovnih pokazatelja** djelovanja i uspješnosti sindikata: (1.) **sposobnost organiziranja članova**, (2.) **ishodi kolektivnoga pregovaranja**, (3.) **uspješnost procesuiranja pritužbi**, (4.) **stupanj demokracije unutar sindikata** i (5.) **utjecaj sindikata na društvo u cjelini**.

Pokazatelj **sposobnosti organiziranja članova** posebice je dobio na značenju u posljednje vrijeme uslijed sve većega osipanja i smanjenja sindikalnoga članstva. Danas se uspješnima smatraju oni sindikati koji uspijevaju proširiti svoju sindikalnu bazu i privući nove članove, ali i oni koji su sposobni zadržati postojeće članstvo. Organiziranje novih sindikalnih podružnica i okupljanje novih članova povećava ne samo moć i utjecaj sindikata nego pozitivno utječe i na njegove prihode.⁵² Nerijetko se kao pokazatelj sposobnosti organiziranja članova uzima postotak radnika unutar organizacije koji su učlanjeni, to jest „pokriveni“ sindikatom, zatim suradnja i aktivno sudjelovanje članova u aktivnostima sindikata ili privrženost članova sindikatu. Prilikom razmatranja ovoga pokazatelja treba imati na umu da je izgradnja i širenje sindikalne baze dugotrajan proces⁵³ tako da ponekad nije moguće uspoređivati (primjerice prema kriteriju sindikalne gustoće) stare i etablirane sindikate s novoformiranim sindikatima.

Ishodi kolektivnoga pregovaranja od samih početaka postojanja sindikata predstavljali su jedno od osnovnih mjerila njihove uspješnosti, a osobitu važnost ishoda kolektivnoga pregovaranja istaknuli su Freeman i Medoff još 1984. godine. S obzirom da se putem procesa kolektivnoga pregovaranja utvrđuju temeljni aspekti radnoga odnosa i uvjeti zaposlenja [[Detaljnije o elementima i područjima](#)

obuhvaćenim kolektivnim pregovaranjem vidi u poglavlju 2.], logično je da se na osnovi (ne) izbornih prava vrednuje i uspješnost djelovanja sindikalnih čelnika odnosno sindikata. Pokazatelj ishoda kolektivnoga pregovaranja može se, primjerice, utvrditi istraživanjem zadovoljstva sindikalnoga članstva novim kolektivnim ugovorom općenito ili njihovim zadovoljstvom nekim dijelom kolektivnoga ugovora specifično. Pritom su visina plaće i beneficije najčešće promatrani i lako mjerljivi pokazatelji uspješnosti sindikata.⁵⁴ Ipak, sve je prisutnije mišljenje da se procjena uspješnosti sindikata ne bi trebala temeljiti isključivo na kvaliteti ili kvantiteti ishoda kolektivnoga pregovaranja⁵⁵ nego bi trebala uzeti u obzir i ostale pokazatelje kako bi se mjerio njihov utjecaj i doprinos i na ostale dionike.

Treći osnovni pokazatelj uspješnosti sindikata jest **uspješnost procesuiranja pritužbi**. Riječ je o vrlo važnome pokazatelju koji izravno utječe na zadovoljstvo pojedinih članova sindikata i šalje poruku o potpori koju sindikat pruža zaposlenicima. Njime se mjeri učinkovitost sindikalnih aktivnosti na različitim razinama. Naime, u prvim koracima procedure davanja pritužbi procjenjuje se pregovaračka sposobnost sindikalnoga povjerenika da riješi nastali radni spor u samome začetku razgovorom sa sukobljenim stranama, dok u kasnijim koracima u prvi plan dolazi vještina sindikalnoga predstavnika da sklopi sporazum s poslodavcem prije arbitraže. Uspješnost procesuiranja pritužbi najčešće se mjeri brojem pritužbi, brzinom njihova rješavanja, učestalošću uporabe arbitraže i pravednošću dogovorenoga sporazuma odnosno zadovoljstvom sukobljenih strana dogovorenim sporazumom.

U posljednje vrijeme sve važnijim pokazateljem postaje i **stupanj demokracije unutar sindikata**. Sindikati, iako su po svojoj definiciji demokratske organizacije, često zaboravljaju na svoje ideološke postavke pa se sindikalni čelnici počinju ponašati poput vlasnika ili menadžera, autokratski i samovoljno donoseći važne odluke. Sindikati koji djeluju na demokratskim osnovama oni su u kojima su članovi uključeni ili barem imaju priliku sudjelovati u donošenju i provedbi odluka te u izboru svojih predstavnika.⁵⁶ Kako bi izmjerili stupanj demokracije sindikati utvrđuju u kojoj mjeri članovi sindikata sudjeluju na sindikalnim sastancima, glasaju na sindikalnim izborima, priključuju se industrijskim akcijama i slično. [Više o sindikalnoj demokraciji vidi u poglavlju 15.]

Konačno, **utjecaj sindikata na društvo u cjelini** najteže je mjerljiv pokazatelj uspješnosti sindikata. On podrazumijeva moć i politički utjecaj sindikata pri oblikovanju zakona i vladinih propisa (na primjer Zakona o radu), poticanju ili sprječavanju novih trendova na tržištu rada odnosno podrazumijeva uključenost sindikata u političke i društvene aktivnosti. Sâm politički utjecaj usko je vezan



uz veličinu sindikata,⁵⁷ što znači da sindikati s manjim brojem članova imaju i slabiju moć utjecaja zbog, primjerice, nemogućnosti sudjelovanja u radu tripartitnih tijela (nedostatak reprezentativnosti) ili uslijed nedovoljne raspoloživosti financijskih resursa. [Više o reprezentativnosti sindikata vidi u poglavlju 11.]



Bilješke

- 1 Hirsch, B. T. (2008.), Sluggish Institutions in a Dynamic World: Can Unions and Industrial Competition Coexist?, *Journal of Economic Perspectives*, 22(1): 153-176., str. 154.
- 2 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY, str. 175.
- 3 Addison i Hirsch, (1989.) prema Banning, K., Chiles, T. (2007.), Trade-Offs in the Labor Union-CEO Compensation Relationship, *Journal of Labor Research*, 28(2): 347-357., str. 349.
- 4 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 184-187.
- 5 Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), Union Voice, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 238-274., str. 254.
- 6 Na temelju: Hirsch, B. T. (2004.), What Do Unions Do for Economic Performance, *Journal of Labor Research*, 25(3): 415-455., str. 444.
- 7 Mello, J. A. (2010.), *Strategic management of human resources*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 532.
- 8 Na temelju: Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), op. cit.; Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 168-188.; Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 1-11., str. 5-6.; Booth, A. L., Francesconi, M., Zoega, G. (2003.), Unions, Work-Related Training and Wages: Evidence for British Men, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(1): 68-91.; Böheim, R., Booth, A. L. (2004.), Trade Union Presence and Employer-Provided Training in Great Britain, *Industrial Relations*, 43(3): 520-545.; 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.; Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2010.), The Wage Impact of Trade Unions in the UK Public and Private Sectors, *Economica*, 77(305): 92-109.; Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, str. 51-52.; Budd, J. W., Mumford, K. (2004.), Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2): 204-222.; Claydon, T., Green, F. (1994.), Can Trade Unions Improve Training in Britain, *Personnel Review*, 23(1): 37-51.; Coombs, C. K. (2008.), The Decline in American Trade Union Membership and the „Government Substitution“ Hypothesis: A Review of the Econometric Literature, *Journal of Labor Research*, 29(2): 99-113., str. 111.; Das, S. K. (2008.), Trade Unions in India: Union Membership and Union Density, *The Indian Journal of Labour Economics*, 51(4): 969-982.; Edwards, P. K. (1995.), Human resource management, union voice and the use of discipline: an analysis of WIRS3, *Industrial Relations Journal*, 26(3): 204-220.; Flavin, P., Pacek, A. C., Radcliff, B. (2010.), Labor Unions and Life Satisfaction: Evidence from New Data, *Social Indicator Research*, 98(3): 435-449.; Freeman, R. B. (1980.), The exit-voice tradeoff in the labor market: unionism, job tenure, quits, and separations, *The Quarterly Journal of Economics*, 94(4): 643-673.; Frenkeli Royal (1997.) prema Martin, N. D., Brady, D. (2007.), Workers of the Less Developed World Unite? A Multilevel Analysis of Unionization in Less Developed Countries, *American Sociological Review*, 72(4): 562-584., str. 563.; Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ; Hirsch, B. T. (2008.), op. cit.; Hall-Jones, P. (2007.), Unionism and Economic Performance, www.newunionism.net/library/member%20contriutions/news/1-4.; Hoque, K., Bacon, N. (2008.), Trade Unions, Union Learning Representatives and Employer-Provided Training in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 46(4):702-731.; Kaufman, B. E. (2008.), Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 45-78., str. 61-63.; Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 12-45., str. 13.; McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill, New York, NY; Mitchell, M. W., Stone, J. A. (1992.), Union effects on productivity: evidence from western U.S. sawmills, *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1): 135-145.; Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Praeger Publishers, Westport, CT; Verma, A. (2008.), What Do Unions Do to the Workplace? – Union Effects on Management and HRM Policies, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 275-312., str. 283.; Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York
- 9 Kemp, A. (2012.), Union and non-union forms of employee voice and its impact on organizational performance as a whole, <http://www.coursework4you.co.uk>
- 10 Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2012.), Work Design Practices: Do Trade Unions Make a Difference?, *Proceedings of International Conference IS 2012 – Innovation for Sustainability*, Universidade Lusíada Porto, Porto
- 11 Clark, P. F. (2009.), *Building more effective unions*, 2nd ed., Cornell University Press, Ithaca, NY, str. 6.
- 12 Više o tome vidjeti u: Singh i Agarwal, (2002.) prema Banning, K., Chiles, T. (2007.), op. cit., str. 350.
- 13 Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 40.
- 14 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 169-170.; Mishel, L., Walters, M. (2003.), *How unions help workers*, Economic Policy Institute, Washington, D.C.
- 15 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 172.
- 16 Ibid., str. 174.
- 17 Flavin, P., Pacek, A. C., Radcliff, B. (2010.), op. cit., str. 438.
- 18 Kemp, A. (2012.), op. cit.
- 19 Fick, B. J. (2009.), Not Just Collective Bargaining: The Role of Trade Unions in Creating and Maintaining a Democratic Society, *The Journal of Labor and Society*, 12(2): 249-264.
- 20 Verma, A. (2008.), op. cit., str. 281.
- 21 Povećanje broja proizvedenih outputa za danu količinu inputa.
- 22 Budd, J. W. (2004.), op. cit., str. 54.
- 23 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 178.
- 24 Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), op. cit., str. 255.
- 25 Freeman i Medoff (1984.) prema Booth, A. L., Francesconi, M., Zoega, G. (2003.), op. cit., str. 71.
- 26 Booth, Francesconi i Zoega (2002.) prema Booth, A. L., Francesconi, M., Zoega, G. (2003.), op. cit., str. 71.
- 27 Hoque, K., Bacon, N. (2008.), op. cit., str. 705.
- 28 Budd, J. W. (2004.), op. cit., str. 52-53.
- 29 Bryson, A., Forth, J., Kirby, S. (2005.), op. cit., str. 457.

- 30 Hirsch, B. T. (2004.), op. cit., str. 212.
- 31 Hirsch, B. T. (2008.), op. cit., str. 162.
- 32 Hirsch (1991., 2007.) prema Hirsch, B. T. (2008.), op. cit., str. 162.
- 33 Budd, J. W. (2004.), op. cit., str. 52-53.
- 34 Budd, J. W. (2010.), op. cit., str. 453.
- 35 Velikim štrajkovima smatraju se štrajkovi u kojima je sudjelovalo više od tisuću radnika.
- 36 Bureau of Labor Statistics (2012.), *Major Work Stoppages in 2011*, U.S. Department of Labor, www.bls.gov
- 37 Hammer, T. H., Avgar, A. (2005.), The impact of unions on job satisfaction, organizational commitment, and turnover, *Journal of Labor Research*, 26(2): 241-266., str. 246.
- 38 Mello, J. A. (2010.), op. cit., str. 533.
- 39 Hammer, T. H., Avgar, A. (2005.), op. cit., str. 246.
- 40 Evans i Ondrack (1990.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 184-185.
- 41 Detaljnije vidjeti u: Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2012.), op. cit.
- 42 Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2010.), op. cit.
- 43 Frege, C. M. (2012.), Understanding Union Effectiveness in Central Eastern Europe: Hungary and Slovenia, *European Journal of Industrial Relations*, 8(1): 53-76., str. 58.
- 44 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 5.
- 45 Ibid., str. 1.
- 46 Edralin, D. M. (2009.), Perceived Organizational Effectiveness of Labor Unions in the Banking, Hotel, and Manufacturing Industries, *DLSU Business & Economics Review*, 19(1): 29-49., str. 31.
- 47 Kelly, J., Willman, P. (2004.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, str. 80.
- 48 Hammer, T. H., Wazeter, D. L. (1993.), Dimensions of local union effectiveness, *Industrial and labor relations review*, 2(46): 302-319., str. 302.
- 49 Ibid., str. 305.
- 50 Kelly, J., Willman, P. (2004.), op. cit., str. 85.
- 51 Na temelju: Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 53. i 98-100.; Barling, J., Fullagar, C., Kelloway Kevin, E. (1992.), op. cit., str. 15. i 17.; Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 93.; Phillips, J. J. (1996.), *Accountability in Human Resource Management*, Gulf Publishing Company, Houston, TX, str. 221-223.; Willman, P. (2004.), Structuring unions – The administrative rationality of collective action, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 73-88.
- 52 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 26.
- 53 Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 64.
- 54 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 291.
- 55 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 16.
- 56 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 8.
- 57 Ibid., str. 6.

DIO II.

Sindikalna iskaznica Tko su članovi sindikata?



DIO II.

Sindikalna iskaznica Tko su članovi sindikata?

5. Biti u sindikatu

Zašto se i koji zaposlenici učlanjuju u sindikate?

6. Sindikaliziranost društva

Koliki je u svijetu udio zaposlenika u sindikatima?

7. Neprijatelji sindikata

Koji su razlozi opadanja sindikalnoga članstva?

Biti u sindikatu

Zašto se i koji zaposlenici učlanjuju u sindikate?

Pitanje razloga učlanjivanja kao i strukture članstva u sindikatima kao udruženja temeljenim na dobrovoljnom članstvu jest tema koja se istražuje otkako su se sindikati počeli osnivati. Ovo pitanje bilo je intenzivno proučavano od strane ekonomista, sociologa, psihologa i politologa¹ i to podjednako od sindikalista, menadžera i znanstvenika.² Stručnjaci su proveli mnogo vremena pokušavajući objasniti zašto se i koji radnici organiziraju u sindikate. Predložene su mnoge teorije, no jednostavnoga odgovora na ovo pitanje nema. Djelomično je to stoga što svaki pojedinac pristupa sindikatu iz svojih razloga³ te stoga što se pojedinci međusobno znatno razlikuju po svojoj jedinstvenoj mješavini individualnih obilježja kao što su dob, spol, obrazovanje, uvjerenja, iskustva i slično, ali i po obilježjima posla koji obavljaju, organizacije u kojoj rade, društva u kojemu žive i, naravno, sindikata u njihovoj okolini.

U ovome poglavlju bit će opisana pozadina sindikaliziranja odnosno bit će analizirano pitanje razloga članstva u sindikatima. Prvenstveno će biti objašnjeni razlozi koji zaposlenike potiču na pristupanje sindikatima te će se opisati osobna obilježja članova povezana s odlukom o sindikaliziranju zbog kojih danas govorimo o tradicionalno sindikaliziranoj i tradicionalno nesindikaliziranoj radnoj snazi.

5.1. Razlozi pristupanja pojedinaca sindikatima

Razlozi pristupanja sindikatima prikazani su putem iznošenja osnovnih teorija o razlozima pristupanja, predstavljanjem tradicionalnoga i suvremenoga pogleda na njih, zatim preko navođenja i opisa čimbenika koji utječu na sindikaliziranje te konačno razlozima zbog kojih se zaposlenici ne odlučuju pristupiti sindikatu.

5.1.1. Teorije o razlozima pristupanja sindikatima

Teorije o razlozima pristupanja sindikatima moguće je svesti na **četiri temeljne** sveobuhvatne teorije koje su opisane u tablici 5.1.⁴

Tablica 5.1. Teorije o razlozima pristupanja sindikatima

Teorija	Objašnjenje
teorija frustracije ili nezadovoljstva poslom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objasnjava želju za pristupanjem sindikatu kao reakciju na frustraciju, nezadovoljstvo ili otuđenje na poslu. Nezadovoljstvo može podrazumijevati nezadovoljstvo samim poslom, plaćom i beneficijama, radnim uvjetima, utjecajem na pitanja vezana uz poslovanje i slično. Ono se javlja kao posljedica jaza između očekivanja od posla (primjerice, posao bi trebao biti koristan, a njegovo obavljanje ugodno) i iskustva na poslu (na primjer neadekvatno radno okruženje ili niska plaća). Pokazalo se da su pojedinci u trenutku učlanjivanja u sindikat često znatno manje zadovoljni poslom, manje predani organizaciji, osjećaju se manje kompetentni, manje su sigurni u svoju ulogu u organizaciji te su manje zadovoljni sa svojim kolegama i nadređenima nego njihovi kolege koji se ne odlučuju učlaniti u sindikat.
teorija racionalnog izbora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objasnjava pristupanje sindikatu kao rezultat racionalnoga izračuna omjera prednosti/koristi i nedostataka/troškova članstva za pojedinca. Želja za članstvom smatra se multiplikativnom funkcijom očekivanih posljedica članstva (i pozitivnih i negativnih) i vrijednosti koje te posljedice imaju za pojedinca. Percipirani odnos između prednosti i nedostataka od sindikalnoga članstva povezan je, nadalje, s razinom aktivnosti člana u sindikatu.⁵ Ovo ukazuje kako teorija racionalnog izbora ne objašnjava samo to da članovi sindikata smatraju kako od članstva ima više koristi nego troškova, nego i da viša percepcija koristi dovodi do veće posvećenosti sindikalnoj ideji. ▪ Teorija racionalnog izbora nije kompatibilna s teorijom frustracije s obzirom da pojedinci mogu odabrati članstvo premda na poslu nisu nezadovoljni.
teorija ideološkog uvjerenja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objasnjava odluku o pristupanju sindikatu kao prirodnu posljedicu uvjerenja pojedinca kako je sindikalni pokret ispravna stvar i za pojedince, a tako i za društvo u cjelini. Pojedinci se identificiraju s vrijednostima sindikata ili su uz njih ideološki vezani. Među najvažnijim čimbenicima koji potiču vjerovanje u sindikate navodi se utjecaj okoline, a posebno očev stav.⁶ Odrastajući uz jasne roditeljske stavove o sindikatima, pojedinci na radno mjesto najčešće dolaze s već stečenim vlastitim uvjerenjem kako je članstvo u sindikatu prirodno odnosno da ono nije prirodno. Također, pojedinci će odabrati članstvo i zbog altruističnih razloga ukoliko su ljevičari po političkoj orijentaciji (što podrazumijeva, između ostaloga, i uvjerenje u neophodnost društvene solidarnosti među radnicima⁷). ▪ Teorija ideoloških uvjerenja nije kompatibilna s teorijom frustracije jer je moguće da pojedinac pristupi sindikatu iz ideoloških razloga premda je zadovoljan svojim poslom. S druge strane, ova teorija u skladu je s teorijom racionalnog izbora. Ljevičari po političkoj orijentaciji bit će pod dojmom da su prednosti od sindikata veće, a troškovi niži, dok će desničari biti suprotnoga dojma.⁸

teorija potrebe za pripadnošću	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objašnjava želju za pripadanjem sindikatu kao posljedicu utjecaja koji skupine unutar ili izvan organizacije u kojoj je pojedinac zaposlen imaju na pojedinca. Drugim riječima, stavovi i sindikaliziranost okoline u kojoj se pojedinac kreće utječu na njegovu želju za pripadanjem sindikatu kako se od nje ne bi razlikovao premda mu je zapravo sasvim svejedno je li član ili ne. Posljedično, prema ovoj teoriji potreba za pripadanjem ključni je motiv za priključivanje sindikatu pri čemu pojedinac osjeća pripadnost ukoliko je usklađen sa svojom okolinom. ▪ Teorija potrebe za pripadnošću nije kompatibilna niti s jednom od ostalih teorija s obzirom da ona predviđa da će pojedinac odabrati članstvo kao posljedicu društvenoga pritiska (bilo da je pritisak stvaran ili je posljedica njihove percepcije okoline) unatoč tome što kod njega možda i ne postoji nezadovoljstvo poslom te ne postoji ni racionalna odluka da su koristi članstva veće od troškova, ali ni ideološko uvjerenje koje podržava ideju sindikalizma.
--------------------------------	--

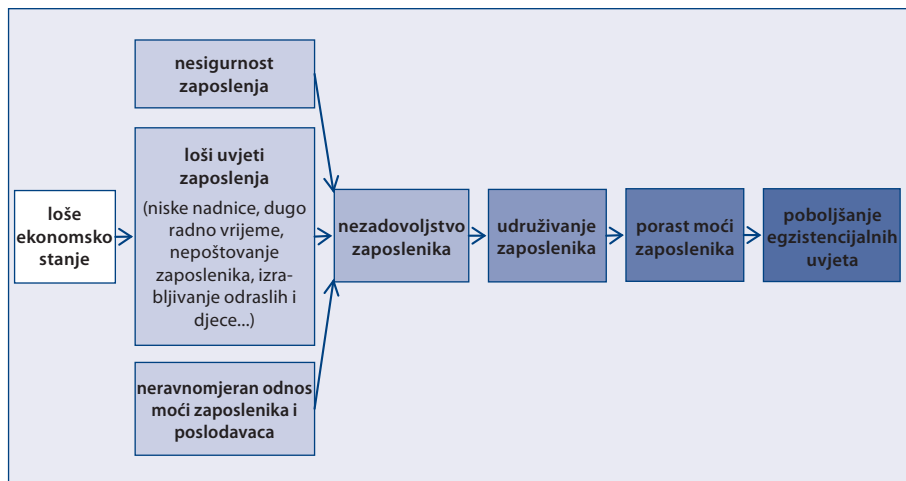
5.1.2. Tradicionalni razlozi pristupanja sindikatima

Općenito gledajući, jasno je kako je temeljni razlog pridruživanja zaposlenika sindikatima to što žele nešto što ne mogu samostalno osigurati.⁹ Poslodavci imaju znatno veću moć nego pojedinačni zaposlenici,¹⁰ a kolektivno pregovaranje javlja se kao mehanizam putem kojega se (do neke mjere) redistribuira moć poslodavaca radnicima te se radnicima nudi legitiman način da utječu na vlastite uvjete zaposlenja.¹¹ Ova činjenica posebice je bila važna u doba industrijske revolucije odnosno doba ranoga sindikalizma kada su razlozi priključivanja sindikatima pretežno bili egzistencijalne prirode.

Tijekom 18. i 19. stoljeća, u želji da ostvare što veće profite u nesigurnim i teškim ekonomskim uvjetima, mnoga su poduzeća svoje radnike tretirala vrlo loše. Radnici (kako odrasli, tako i djeca) bili su izrabljivani od strane poslodavaca. Poslodavci su se prema njima odnosili bez poštovanja, tjerali ih da rade dugo (čak i do osamnaest sati dnevno) uz minimalnu plaću, bez prava na bolovanje i uz nepostojanje standarda sigurnosti te su radnici mogli biti otpušteni u bilo kojemu trenutku.¹² S obzirom da je vladala visoka nezaposlenost, ispražnjena radna mjesta brzo su se popunjavala unatoč niskim naknadama i lošim uvjetima zaposlenja.¹³ Posljedično, radnici su se priključivali sindikatima jer nisu mogli trpjeti tako loše uvjete na poslu, koji im je, pored toga, jedva osiguravao egzistenciju, kao što je vidljivo iz slike 5.1. koja prikazuje **tradicionalne razloge pristupanja sindikatima**. U početku su radnici odabirali članstvo u sindikatu zbog snage koja je „ležala u brojevima“ odnosno zbog moći koju su imali sindikati s velikim

brojem članova.¹⁴ Želja da promijene i poboljšaju vlastite uvjete zaposlenja bila je njihov primarni pokretač. Dodatno, zbog javne percepcije kako radnici imaju vrlo malen utjecaj i kako je potrebno odnos moći između poslodavca i radnika dovesti u ravnotežu, sindikate su početkom 19. stoljeća izuzetno prihvaćali i odobrivali i radništvo i šira javnost.¹⁵

Slika 5.1. Tradicionalni razlozi priključivanja sindikatima



5.1.3. Suvremeni razlozi pristupanja sindikatima

Premda je šira javnost u početku sindikalnoga pokreta dobro prihvaćala sindikate, krajem 20. stoljeća percepcija javnosti o sindikatima promijenila se, pretežno kao posljedica percepcije kako su sindikati postali previše snažni.¹⁶ Ovakav stav javnosti uvelike je utjecao na reputaciju sindikata i sindikalnoga pokreta općenito, što se odrazilo i na pad članstva u sindikatima. Dodatno, upravo zahvaljujući aktivnostima sindikata, uvjeti zaposlenja znatno su se promijenili na bolje, što je također umanjilo potrebu pojedinaca da zajedničkim akcijama rješavaju goruća egzistencijalna pitanja. Konačno, opći porast standarda u obrazovanju i na razini stručnosti zaposlenika rezultirao je time da neki zaposlenici danas imaju veću pregovaračku moć nego što su je nekad imali radnici te se pouzdaju u vlastitu moć kada nailaze na probleme na poslu. Posljedično, čini se kako su danas prisutni sasvim drugačiji razlozi za članstvo u sindikatima nego li su to bili nekad.

Suvremeni razlozi članstva u sindikatima jesu brojni.¹⁷ Općenito gledajući, **s obzirom na njihovu usmjerenost** suvremeni razlozi pristupanja sindikatima

moгу se podijeliti na individualne i kolektivne razloge. Pojedinci se mogu priključivati sindikatima kako bi ostvarili određene beneficije za sebe ili iz altruističkih pobuda kako bi ostvarili određene pogodnosti za druge. No, vrlo često altruistični pristup odnosno kolektivni razlozi ujedno obuhvaćaju i individualne razloge s obzirom da se u većini slučajeva ostvarene pogodnosti odnose i na samoga pojedinca. Dodatno, angažmanom na ostvarivanju željenih pogodnosti putem ućlanjivanja u sindikat, a posebice putem aktivnoga sudjelovanja u njegovu radu pojedinac ujedno postiže i samoaktualizaciju, što je ponovno individualni razlog. No, **s obzirom na vrste razloga** suvremeni razlozi pristupanja sindikatima mogu se grupirati u sljedeće osnovne skupine: (1.) **egzistencijalni razlozi za pristupanje sindikatima**, (2.) **osiguranje dodatnih pogodnosti** te (3.) **društveni razlozi**, kao što je prikazano u tablici 5.2.¹⁸

Tablica 5.2. Suvremeni razlozi pristupanja sindikatima

Suvremeni razlozi	Primjeri
egzistencijalni razlozi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ međusobna podrška u pregovorima s poslodavcem ▪ veće plaće i beneficije ▪ bolji uvjeti rada ▪ socijalna zaštita ▪ sigurnost posla ▪ zaštita od arbitrarnih odluka menadžmenta
osiguranje dodatnih pogodnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razvijanje znanja i vještina putem programa obrazovanja koje organiziraju sindikati ▪ uporaba raznih sindikalnih pogodnosti (izleti, akcijske prodaje i slično) ▪ samoispunjenje ▪ besplatno pravno savjetovanje ▪ razne profesionalne usluge (na primjer financijske)
društveni razlozi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vjerovanje u sindikate ▪ altruistični razlozi ▪ potreba pojedinaca da budu prihvaćeni i dio skupine ▪ pritisak okoline

U današnje vrijeme odluka o pristupanju sindikatima najčešće je potaknuta brojnim razlozima koji mogu potjecati iz bilo koje od tri navedene skupine. S obzirom da ove skupine nisu međusobno isključive, prisutni razlozi međusobno se nadopunjuju i multipliciraju naklonjenost prema ćlanstvu u sindikatima do kritične točke u kojoj se pojedinac uistinu odlučuje ućlaniti u sindikat. Ipak, smatra se da su suvremeni razlozi pristupanja sindikatima povezani sa zadovoljstvom s ekstrinzićnim nagradama koje posao donosi i to prvenstveno plaćom i sigurnošću zaposlenja,¹⁹ odnosno dominantno su jednaki tradicionalnim razlozima.

5.1.4. Razlozi za nepristupanje sindikatima

Unatoč brojnim razlozima za pristupanje sindikatima i dalje mnogi zaposlenici odlučuju suprotno odnosno odabiru nepristupanje sindikatima. Tablica 5.3. sistematizira **razloge** zašto se neki pojedinci odlučuju za **nepristupanje sindikatima**.

Tablica 5.3. Razlozi nepristupanja sindikatima

Razlog	Objašnjenje
nedostatak uvjerenja o ispravnosti sindikalizma kao ideje	Odluka o nepristupanju sindikatima može se temeljiti na nedostatku uvjerenja kako je sindikalizam dobar izbor za pojedinca i/ili za društvo. Zaposlenici odabiru nepristupanje sindikatima ukoliko ne vjeruju kako su sindikati ti koji dovode do poboljšanih uvjeta zaposlenja, omogućavaju najbolji način posredovanja između poslodavaca i posloprimaca i štite radnike. Također, političko uvjerenje koje ne podržava ljevičarske stavove ujedno dovodi do nepodržavanja sindikalizma.
nedostatak povjerenja u sindikate kao organizacije	Nedostatak povjerenja u sindikate kao organizacije temelji se na uvjerenju kako sindikati i njihovi čelnici ne rade ništa za radnike nego samo za svoju korist, da su zastarjele institucije i imaju preveliku moć ili čak na percepciji sindikata kao „onih koji stvaraju probleme“ ²⁰ . Dodatno, nedostatak povjerenja u sindikate može biti i odraz uvjerenja kako napredovanje pojedinaca ne ovisi o članstvu u sindikatima, a može predstavljati rizik za radno mjesto ili kako su individualni ugovori za zaposlenike bolji od kolektivnih.
neupućenost u svrhu i postojanje sindikata	Neupućenost u svrhu, ciljeve i obilježja sindikata, nepoznavanje obveza i prava članova sindikata te neznanje o postojanju prikladnoga sindikata dovodi do toga da se zaposlenici odlučuju ne učlaniti u sindikate jer su im oni nepoznati i strani te stoga odbojni.
pritisak okoline na neučlanjivanje	Ukoliko roditelji, supružnici, prijatelji i/ili kolege na poslu nemaju pozitivan stav o sindikatima ili nisu članovi sindikata, tada pojedinac može steći dojam da okolina vrši pritisak na njega te odabire neučlanjivanje kako ne bi odskakao od nje odnosno kako bi joj bio sličan.

Razloge nepristupanja sindikatima treba razlikovati s obzirom na intenzitet stava odnosno ovisno o tome koliko je ta odluka snažna u pojedincu. Tako se može razlikovati **pasivno nepristupanje sindikatima**, pri čemu pojedinci nemaju poseban razlog za nepristupanje nego nisu članovi jer nisu imali dovoljne razloge da se učlane te **aktivno protivljenje sindikalizmu** pri kojem pojedinci imaju jasne razloge zbog kojih se ne žele priključiti. Pojedinci koji nisu članovi sindikata samo

zbog nedovoljne motivacije mogu se relativno jednostavno pokrenuti odnosno privući na način da im se direktno pristupi (osobno, pisanim putem ili putem informacijske tehnologije. [Više o privlačenju novih članova i vrstama komunikacije s potencijalnim članstvom vidi u poglavljima 2., 14. i 15.]

Jedan od oblika pasivnoga nepristupanja sindikatima jest **pojava „slobodnih jahača“** (engl. free-riders) odnosno pojedinaca koji nisu članovi sindikata niti im doprinose svojim članarinama i nisu upućeni u njihove aktivnosti, ali imaju većinu pogodnosti kao i sami članovi. „Slobodni jahači“ posljedica su proširenja primjene kolektivnih ugovora na sve zaposlenike neke skupine odnosno instrumenta prema kojemu ispregovarane pogodnosti ostvaruju svi zaposlenici, a ne samo oni koji su članovi sindikata.

U svojoj analizi kolektivnih akcija, koja je utrla put razmišljanjima na ovu temu, Olson je još 1965. godine zaključio kako se velika skupina ljudi može udružiti u grupu samo iz dva razloga – ili zato što je članstvo obavezno (u razvijenim zemljama svijeta zakon više ne dopušta obavezno članstvo, nap. a.) ili zato što članstvo donosi koristi odnosno dobra ili usluge koje su na raspolaganju samo članovima.²¹ No, ukoliko se učinak sindikata prelijeva i na one koji nisu njegovi članovi, njegove usluge mogu se percipirati kao javno ili društveno dobro (engl. public or collective goods).²² Posljedično, neki pojedinci imaju priliku i poticaj koristiti usluge sindikata bez želje za članstvom. Drugim riječima, pojava „slobodnih jahača“ stavlja pod upitnik cjelokupno promišljanje na temu zašto sindikati postoje odnosno zašto uopće postoje članovi koji snose troškove članstva.

Prema teorijama o razlozima učlanjivanja u sindikate činjenicu da se pojedinci odlučuju za članstvo unatoč tome što postoje „slobodni jahači“ najbolje objašnjavaju prethodno objašnjene teorije – teorija ideološkoga uvjerenja i teorija potrebe za pripadnošću. Naime, ukoliko se pojedinac odluči za članstvo u sindikatu iz ideoloških razloga, njega ne bi trebalo smetati to što se drugi ne priključuju s obzirom da on to čini iz uvjerenja kako je to ispravna odluka. Ukoliko se pojedinac odluči za članstvo slijedeći društvene razloge odabira članstva, on će se oduprijeti inicijativi da koristi mogućnost „slobodnoga jahanja“ te će se povesti za primjerom člana obitelji, prijatelja i/ili kolega radi usklađivanja s društvenim normama odnosno radi zadobivanja željene reputacije putem članstva u sindikatu.²³ [Dodatno o „slobodnim jahačima“ i proširenju primjene kolektivnih ugovora vidi u poglavlju 2.]

5.2. Obilježja članova sindikata

Različiti čimbenici na razini pojedinca, posla, organizacije, društva te samih sindikata utječu na odluku o pridruživanju sindikatima odnosno razinu sindikaliziranosti (tablica 5.4.²⁴), stoga ih sindikalni čelnici trebaju imati u vidu pri kreiranju strategija privlačenja i zadržavanja članstva, odnosno ukoliko žele potaknuti prosindikalni odgovor i zadržati odanost članova.

Tablica 5.4. Čimbenici koji utječu na razinu sindikaliziranosti

Čimbenik	Opis
obilježja pojedinca	spol, dob, rasa, etnička pripadnost, obrazovna razina, razina stručnosti, zanimanje, obiteljske prilike, bračni status, radni staž, senioritet, blizina mirovine, ruralno/urbano podrijetlo, politička orijentacija, opći stav prema sindikatima, stav prema konkretnom sindikatu, sindikalna tradicija u obitelji, razina pritiska na učlanjivanje od strane obitelji, prijatelja, kolega i sindikalnih čelnika odnosno razina pritiska na neučlanjivanja od strane organizacije, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo napredovanjem, zadovoljstvo nadređenima, odanost organizaciji, status u organizaciji, potreba za sudjelovanjem u odlučivanju, lokus kontrole
obilježja posla	plaća (fiksni dio, varijabilni dio, nagrade, sudjelovanje u profitu, sudjelovanje u vlasništvu i tako dalje), beneficije, uvjeti rada, manualni/intelektualni posao, rutinski/obogaćeni posao, hijerarhijska razina, stalni/privremeni posao
obilježja organizacije	veličina, industrija, vlasništvo (javno ili privatno), razina međunarodne uključenosti, klima u organizaciji, razina participacije zaposlenika, stil vođenja, razvijenost praksi upravljanja ljudskim potencijalima (ULJPA), odnos prema različitim vrstama diskriminacije
obilježja društva	društveno uređenje (kapitalizam ili komunizam), opći stav društva prema sindikatima, radno zakonodavstvo, inflacija, razina nezaposlenosti, zaduženost zemlje, razina stranih direktnih ulaganja, prisutnost međunarodnih sporazuma (na primjer s Međunarodnim monetarnim fondom)
obilježja sindikata	položaj sindikata u društvu, prisutnost sindikata, dostupnost sindikata, veličina sindikata (mjereno prvenstveno brojem i gustoćom članstva), snaga sindikata (politička, pregovaračka, financijska i tako dalje), kvaliteta sindikalnih povjerenika/čelnika

Neki od ovih čimbenika imaju utjecaj samo na određenoga pojedinca (primjerice zadovoljstvo plaćom), dok drugi imaju utjecaj na cjelokupno društvo odnosno sve pojedince prisutne na tržištu rada (primjerice društveno uređenje). S druge strane, neki su čimbenici vrlo promjenjivi te se njihov utjecaj na odluku o članstvu relativno brzo

mijenja (kao, primjerice, dob), neki su relativno inertni i ne mijenjaju se često (primjerice položaj sindikata u društvu), a pojedini su konstantni (primjerice rasa). Naravno, nijedan od ovih čimbenika ne djeluje zasebno nego su svi oni međusobno povezani.

U nastavku su opisana ključna obilježja pojedinca i obilježja organizacija koja su se pokazala povezanim sa članstvom u sindikatu. [\[Konkretne podatke o sindikalnome članstvu s obzirom na ključna pojedinačna i organizacijska obilježja vidi u poglavlju 6.\]](#)

5.2.1. Obilježja pojedinaca koja utječu na članstvo u sindikatu

Brojna istraživanja posvećena su definiranju povezanosti između pojedinih obilježja pojedinaca i njihovoga članstva u sindikatu. No, za mnoge rezultate tih istraživanja može se reći da nisu dosljedni.²⁵ Naime, za većinu obilježja moguće je pronaći istraživanje koje je pronašlo pozitivnu povezanost, ono koje je pronašlo negativnu i ono koje nije našlo povezanost.²⁶ Štoviše, kada se rezultati nekih istraživanja korigiraju za čimbenike koji su vezani uz posao, oni više ne ukazuju na prvobitno ustanovljenu povezanost.²⁷ Drugim riječima, čimbenici koji su vezani uz posao čine se ključnima za članstvo pojedinaca u sindikatu.

Za većinu obilježja pojedinaca ipak postoje dominantno potvrđeni nalazi. Oni se, stoga, mogu prihvatiti kao prevladavajući odnos između pojedinih obilježja pojedinaca i njihova članstva u sindikatu. Ključni čimbenici iz skupine **obilježja pojedinaca** koji utječu na pristupanje sindikatima jesu: (1.) spol, (2.) dob, (3.) etnička pripadnost, (4.) useljenički status, (5.) obrazovna razina, (6.) razina stručnosti, (7.) obiteljske prilike, (8.) ruralna/urbana sredina, (9.) politička orijentacija, (10.) stav prema sindikatima, (11.) sindikalna tradicija u obitelji, (12.) zadovoljstvo poslom, (13.) odanost poslodavcu i (14.) obilježja ličnosti.

Jedan od osnovnih čimbenika iz skupine obilježja pojedinaca koji je povezan sa članstvom u sindikatu jest **spol**. Tradicionalno su muškarci bili zastupljeniji u sindikatima jer su u pravilu bili više vezani za rad nego žene.²⁸ Također, ranije su žene imale znatno kraći radni vijek nego što ga imaju danas te su ga češće prekidale zbog brojnih razloga²⁹ i zbog toga bile rjeđe i nestalnije prisutne u radnoj snazi. Time su i kumulativni dobiti u nadnicama od sindikalnoga članstva tijekom života bili niži za žene nego za muškarce, a sindikalno članstvo manje atraktivno.³⁰ No, u današnje vrijeme sudjelovanje žena u radnom kontingentu raste, a posebice snažno raste sudjelovanje udanih žena s djecom.³¹ Posljedično raste i njihova prisutnost u sindikatima te se omjer muškaraca i žena u sindikatima gotovo izjednačio.³² Danas se može reći da žene pristupaju sindikatima primarno iz kolektivnih razloga, odnosno njima je važnija podrška u slučaju problema, dok je muškarcima važnija plaća.³³ Dodatno,

jedan od specifičnih čimbenika koji utječu na sklonost žena pristupanju sindikatima jest i feminizam odnosno prepoznavanje sindikata kao aktera koji može pomoći u osnaživanju žena općenito putem pružanja usluga koje su specifično dizajnirane za njih.³⁴ Konačno, treba spomenuti i da su se ranije žene u sindikatima često susretale s diskriminacijom³⁵ pa su u aktivnostima sindikata sudjelovale one s višom razinom samopouzdanja i sposobnosti da prevladaju percipirane barijere.³⁶ No, u današnje vrijeme u radu sindikata sve češće podjednako sudjeluju i muškarci i žene.

Čimbenik koji također objašnjava profil članova sindikata jest **dob** zaposlenika uz što se uobičajeno veže i njihov radni staž. Tradicionalno su stariji zaposlenici češće članovi sindikata, no u posljednje vrijeme članstvo u sindikatu raste opadajućom stopom s godinama starosti odnosno i mlađi i stariji pojedinci manje su skloni članstvu u sindikatima nego pojedinci srednje dobi.³⁷ Naime, s približavanjem mirovine raste osjećaj sigurnosti zaposlenika da neće dobiti otkaz, manje su mu važni uvjeti zaposlenja jer se odnose na kraće vremensko razdoblje te se stoga rjeđe odlučuje za članstvo. Premda mlađi zaposlenici prema novijim istraživanjima čak više cijene sindikate od starijih,³⁸ svejedno pokazuju manji interes za učlanjivanjem u sindikat u odnosu na njihove roditelje ili djedove i bake.³⁹ Primarni razlog učlanjivanja mlađih članova jest međusobna podrška, dok je starijim članovima važnija plaća,⁴⁰ što je zanimljiv nalaz jer je sličan razlici među članovima s obzirom na spol.

Pripadnici **etničkih manjina** danas su češće članovi sindikata, čak štoviše, veća je gustoća sindikalnoga članstva među pripadnicima etničkih manjina nego među pripadnicima većinskih etničkih skupina.⁴¹ Danas se etničke manjine susreću s više predrasuda na radnome mjestu kao i preferiranja „domaćih“ zaposlenika te se češće odlučuju za članstvo u sindikatima kao način zaštite od diskriminacije.

No, s druge strane, manja je vjerojatnost da će članovi sindikata biti **useljenici** nego domaći stanovnici.⁴² Ključan razlog za to jest činjenica da se pridošli pojedinci najčešće zapošljavaju na relativno lošijim poslovima gdje sindikati često ni ne postoje. Premda su neki useljenici visoko obrazovani pojedinci s posebnim vještinama koje im omogućuju dobro zaposlenje, većinu čine siromašni muškarci (muškarci tipično dolaze prvi, a obitelj dolazi nakon što se oni situiraju) te ih većina obavlja poslove koji su nužni za društvo, a koje domaći stanovnici ne žele raditi.⁴³ Vjerojatnost da će useljenici biti članovi sindikata ipak raste s vremenom provedenim u toj zemlji. Tradicionalni pogled na useljenike predstavlja ih kao ranjive jer se boje deportacije, izbjegavaju sukobljavanje s autoritetom, prihvaćaju lošije uvjete i nižu plaću jer se uspoređuju s (u pravilu lošijim) standardom iz svoje domovine te stoga ne traže zaštitu sindikata.⁴⁴ No, danas je iz iskustva SAD-a poznato da ih je lako pridobiti u sindikate jer se ne boje deportacije (izjavljuju kako će se po

deportaciji jednostavno ponovno vratiti natrag), nisu toliko ranjivi, oslanjaju se na etničke zajednice (što sindikatima olakšava pristupanje i novačenje) te imaju pozitivna iskustva sa sindikatima u domovini ili s ljevičarskim političkim strankama.⁴⁵

Općenito gledajući, neovisno radi li se o manjinama u smislu etničke pripadnosti, rase ili useljenicima, činjenica jest da su manjine u pravilu marginalizirane skupine društva koje rade na poslovima najniže razine i važnosti. Manjine doživljavaju veću diskriminaciju i nepravdu na radnome mjestu pa se zapravo može očekivati da će se prije odlučiti za članstvo u sindikatima.⁴⁶

Vezano uz **obrazovnu razinu**, istraživanja dominantno potvrđuju negativnu povezanost⁴⁷ odnosno zaposlenici s višom razinom obrazovanja rjeđe se odlučuju za članstvo u sindikatima. Naime, smatra se kako zaposlenici s višom razinom obrazovanja uobičajeno imaju višu individualnu pregovaračku moć te posljedično manju potrebu za kolektivnom zaštitom.

Razina stručnosti prosječnoga člana sindikata znatno se promijenila u posljednje vrijeme. Tradicionalno su „bijeli ovratnici“ rjeđe bili članovi sindikata od „plavih ovratnika“.⁴⁸ Naime, pored činjenice kako je prosječni predstavnik „bijelih ovratnika“ uživao veće nadnice i bolje uvjete zaposlenja od predstavnika „plavih ovratnika“, pripadnici „bijelih ovratnika“ koji imaju menadžerske ambicije smatraju da je neprofesionalno biti članom sindikata.⁴⁹ No, u posljednje vrijeme u sindikalnome pokretu javlja se trend da se „bijeli ovratnici“ aktiviraju, posebice s obzirom na to da udjel „plavih ovratnika“ u radnoj populaciji opada,⁵⁰ što se ujedno odražava i na njihovu zastupljenost u sindikatu.

Vezano uz **obiteljske prilike**, istraživanja pokazuju povezanost između bračnoga statusa i sindikaliziranosti⁵¹ kao i između sindikaliziranosti i broja djece.⁵² Oženjenim pojedincima zasigurno je teže napustiti posao i tražiti novi u slučaju problema te se stoga češće obraćaju sindikatu. Dodatno, roditelji s više djece češće se odlučuju za članstvo u sindikatima radi još veće važnosti koju za njih imaju stalan posao i stabilna primanja, za koje smatraju da mogu jednostavnije ostvariti putem članstva u sindikatima.

Nadalje, **ruralna** odnosno **urbana sredina** u kojoj zaposlenik djeluje također je povezana sa članstvom u sindikatu. Veća je vjerojatnost da će zaposlenici iz urbane sredine biti članovi sindikata.⁵³ Naime, iako se zaposlenici u ruralnim sredinama ne razlikuju od zaposlenika iz urbane sredine prema svojim stavovima o sindikatima,⁵⁴ oni su rjeđe članovi sindikata jer u ruralnim sredinama često nema sindikata kojemu bi se mogli obratiti.

Politička orijentacija zaposlenika jedan je od čimbenika koji je jasno povezan sa članstvom u sindikatima.⁵⁵ Tako su pojedinci s ljevičarskom političkom orijentacijom češće članovi sindikata jer se njihova politička uvjerenja poklapaju sa sindikalnom ideologijom koju podržavaju i svojim članstvom. S političkom orijentacijom povezano je i uvjerenje o prirodi rada. Tako se pojedinci dijele na **marksiste**, koji smatraju da poslodavci izrabljuju zaposlenike i trebaju pomoć sindikata te na **humaniste**, koji smatraju kako je ključan individualni rast. Sindikalni čelnici, ali i članovi, češće su marksističkoga uvjerenja.⁵⁶ Ovo obilježje povezano je sa članstvom samo indirektno odnosno putem kreiranja općega stava prema sindikatima.

Stav prema sindikatima – kako opći, tako i stav prema određenome sindikatu – pozitivno je povezan sa članstvom.⁵⁷ Tako su zaposlenici koji sindikate doživljavaju kao korisne organizacije koje mogu znatno doprinijeti poboljšanju prava i uvjeta zaposlenja radnika češće članovi sindikata. Posebice, stav prema određenome sindikatu odnosno povjerenje u taj sindikat i njegove čelnike jest uvjerenje kako oni imaju potencijal ostvariti željene rezultate u smislu poboljšanja prava i uvjeta zaposlenja svojih članova, a kao logičnu posljedicu ima naklonjenost prema članstvu upravo u tome sindikatu.

Sindikalna tradicija u obitelji također je povezana sa članstvom u sindikatima.⁵⁸ Naime, pojedinci čiji su roditelji ili partner članovi sindikata češće se odlučuju za članstvo. Dodatno, odrastanje uz roditelje koji vjeruju u sindikate i podržavaju ih ima pozitivan utjecaj na stvaranje pozitivnoga stava prema sindikatima kod mladih i prije stupanja na tržište rada.

Zadovoljstvo različitim aspektima posla – kao što su radni uvjeti ili plaća, ali i nezadovoljstvo s uvjetima napredovanja, suradnicima, korištenjem individualnih znanja i vještina na poslu, kao i izostanak osjećaja postignuća i slično – povezano je s članstvom u sindikatu.⁵⁹ Ova povezanost posljedica je želje pojedinaca da se pojedina obilježja posla promijene na bolje i uvjerenja da sindikat može tome doprinijeti.

Odanost poslodavcu također je povezana sa članstvom u sindikatu s obzirom da zaposlenici koji ne osjećaju odanost poslodavcu tradicionalno daju prednost sindikatima.⁶⁰ Zaposlenici koji osjećaju odanost prema poslodavcu do neke se mjere suzdržavaju od učlanjivanja u sindikat osjećajući kako bi članstvo značilo izdaju poslodavca i nanijelo štetu međusobnome povjerenju i odnosu. Zaposlenici koji smatraju da imaju dobar odnos s poslodavcem, iz čega proizlazi i njihova odanost, ujedno smatraju kako im za ostvarivanje eventualnih dodatnih prava ili pogodnosti nije potrebna treća strana nego pregovore mogu odraditi samostalno.

Obilježja ličnosti također određuju sklonost pojedinca sindikatu. Najvažnije za odluku o pristupanju sindikatima pokazale su se spremnost na promjene i lokus kontrole,⁶¹ čiji je utjecaj objašnjen u tablici 5.5.

Tablica 5.5. Utjecaj spremnosti na promjene i lokusa kontrole na pristupanje sindikatima

Obilježje ličnosti	Opis utjecaja
spremnost na promjene	Spremnost na promjene kao obilježje pojedinca povezano je s odlukom o članstvu. Naime, pojedinci koji teško prihvaćaju promjene radije odabiru <i>status quo</i> , odnosno u pravilu ne odabiru članstvo u sindikatu, jer sindikati po samoj definiciji sa sobom trebaju donositi (pozitivne) promjene. ⁶² Ovo obilježje s članstvom je povezano samo indirektno, putem kreiranja općega stava pojedinca prema sindikatima. ⁶³
lokus kontrole	Lokus kontrole pojedinaca, koji određuje na koji način pojedinac doživljava događaje oko sebe (u smislu percepcije ključnoga aktera koji utječe na događanja odnosno percepcije u kojoj mjeri on sâm na njih može utjecati), povezan je s članstvom u sindikatu. Tako zaposlenici koji imaju vanjski lokus kontrole , odnosno smatraju kako je njihova opća i radna okolina pod utjecajem sila koje ne potječu od njih samih i na koje oni ne mogu utjecati, češće odabiru članstvo u sindikatima od zaposlenika koji imaju unutarnji lokus kontrole , jer očekuju kako će vanjska sila (u ovome slučaju sindikat) adekvatnije riješiti problem. ⁶⁴

5.2.2. Obilježja na razini organizacije koja utječu na članstvo u sindikatu

Obilježja na razini organizacije koja, prema istraživanjima, najviše utječu na članstvo u sindikatu jesu: (1.) privatni/javni sektor, (2.) proizvodni/uslužni sektor, (3.) veličina organizacije i (4.) organizacija rada s obzirom na udjel skraćena radnog vremena.

Od obilježja na razini organizacija čimbenik koji tradicionalno opisuje članove sindikata odnosi se na pripadnost organizacije **privatnom ili javnom sektoru**. Javni sektor tradicionalno je više sindikaliziran od privatnoga⁶⁵ jer postoji manji otpor prema sindikatima kada je poslodavac državna ili lokalna uprava nego kada se radi o privatnome poduzeću. Pored činjenice da je viša razina sindikalizacije u javnom nego u privatnom sektoru, radnu snagu čini manje podložnom sindikalnome organiziranju i sve veći udio privatnih poduzeća te samozapošljavanja.⁶⁶ No, premda je vjerojatnije da će radnici iz javnoga sektora biti članovi sindikata nego oni iz privatnoga sektora, čini se kako oni imaju manju pregovaračku moć iz dva osnovna razloga:⁶⁷

- Raspršenost javne uprave, koja se očituje kroz decentralizaciju kolektivnoga pregovaranja, pri čemu vrlo često postoji nekoliko različitih adresa, a sve moraju pristati na isti dogovor kako bi on bio valjan, za razliku od privatnoga

sektora, koji je organiziran hijerarhijski i u kojemu je prisutna centralizacija pa najčešće postoji samo jedna adresa koja odlučuje o pojedinome dogovoru.

- U nekim državama pravo na štrajk radnika javnih službi ograničeno je odlukom državne uprave.

S druge strane, zaposlenici u sektoru osobnih usluga – kao što su, na primjer, učitelji i nastavnici u osnovnim i srednjim školama te zaposlenici u bolnicama i staračkim domovima – imaju veliku prednost u odnosu na skupine zaposlenika u drugim sektorima. Naime, njihove je poslove teško, ponekad i nemoguće premjestiti na druge lokacije,⁶⁸ što ih čini snažnijima u pregovorima s poslodavcima, a što sindikati trebaju znati iskoristiti.

Članstvo u sindikatu je povezano i s **djelatnosti organizacije**. Proizvodne organizacije su tradicionalno bile mjesto zaposlenja tipičnog člana sindikata.⁶⁹ No, proizvodne organizacije više nisu dominantne na tržištima nego u nacionalnim gospodarstvima sve veći udjel imaju uslužna poduzeća,⁷⁰ što se odražava i na sindikalno članstvo. Premda se smatra kako će sindikati teško postići znatne pomake po pitanju sindikaliziranosti u malim uslužnim poduzećima,⁷¹ oni su sve više usmjereni na razvijanje strategija novačenja zaposlenika u uslužnim organizacijama.⁷²

Zaposlenici u malim organizacijama (mjereno brojem zaposlenih) rjeđe su članovi sindikata. Općenito su male organizacije manje podložne sindikaliziranju od velikih,⁷³ a posebno one u uslužnim djelatnostima.⁷⁴ Rezultati istraživanja ukazuju kako bi samo četvrtina zaposlenika u malim poduzećima bila voljna učlaniti se u sindikat kada bi takva opcija postojala.⁷⁵ Poznato je da zaposlenici koji smatraju da mogu samostalno pregovarati za svoje uvjete zaposlenja imaju manju sklonost pridruživanju sindikatima. Većina zaposlenika iz malih poduzeća smatra kako im sindikati mogu malo toga ponuditi s obzirom da su njihova poduzeća toliko mala da jednostavno mogu otići do svojih poslodavaca i direktno uputiti svaku žalbu, bez potrebe da se treća strana upliće u taj proces.⁷⁶ Upravo zbog obiteljske atmosfere koja je ondje prisutna i relativne pristupačnosti nadređenih zaposlenici iz malih organizacija rjeđe se sindikaliziraju.

Tradicionalno je razina sindikaliziranosti za **zaposlenike sa skraćenim radnim vremenom** niža nego za one s punim radnim vremenom.⁷⁷ Rad na pola radnoga vremena češće se povezuje s manjom vezanošću uz rad. Također, ti zaposlenici u pravilu ne očekuju da će posao zadržati na duže vrijeme zbog čega ih je teže potaknuti na članstvo. Porast nestandardnih oblika zapošljavanja odnosno prisutnost privremenoga zapošljavanja, zapošljavanja na pola radnoga vremena i/ili

kod više od jednoga poslodavca predstavlja velik izazov za sindikate u modernoj ekonomiji. Najveća ironija jest u tome što se na taj način zapošljavaju slabo plaćeni i nisko obrazovani zaposlenici odnosno upravo oni koji su tradicionalno bili najveće uporište sindikata.⁷⁸

5.2.3. Stereotip tradicionalnoga i suvremenoga člana sindikata

Neke skupine zaposlenika tradicionalno su bile manje zastupljene u sindikatima kao što su žene, mladi, „bijeli ovratnici“, useljenici, zaposlenici u privatnome sektoru, oni u malim organizacijama (mjereno brojem zaposlenih) ili zaposlenici sa skraćenim radnim vremenom. Konkretno, tradicionalno se članstvo 1950-ih godina opisivalo konceptom „3M“ – muško, manualni radnik, zaposlen u proizvodnji (engl. male, manual, manufacturing) i to u pravilu u javnome sektoru.⁷⁹ Preciznije, **stereotip tradicionalnoga člana** opisuje člana sindikata kao starijega muškarca, pripadnika dominantne etničke skupine, heteroseksualca s obitelji za koju brine, zaposlenoga na puno radno vrijeme u proizvodnoj industriji na fizičkim poslovima, niže obrazovne razine, koji ima potrebu biti uključen u odlučivanje vezano uz njegov posao i ima vanjski lokus kontrole.⁸⁰

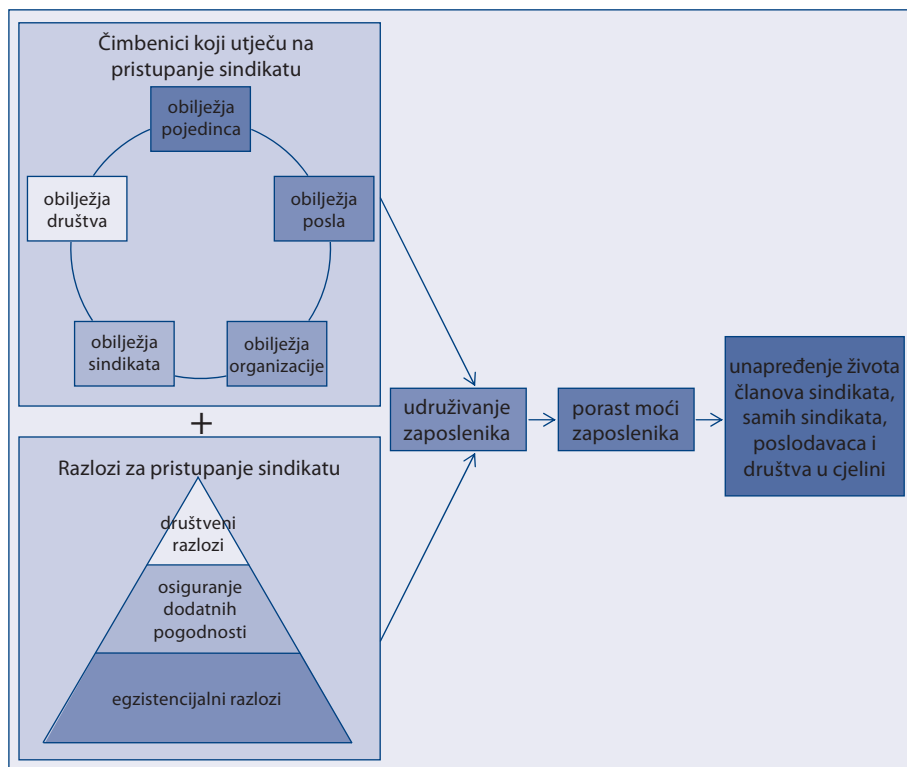
Kroz posljednje desetljeće profil članova sindikata znatno se promijenio te su danas muškarci rjeđe članovi sindikata (54% 1999. godine, a 46% 2009. godine) i rjeđe se radi o fizičkim radnicima (38% 1999. godine, a 32% 2009. godine), dok se tradicionalno manji udio zaposlenika iz privatnoga sektora još više smanjio (48% 1999. godine, a 39% 2009. godine).⁸¹ Posljedično je teško opisati **stereotip suvremenoga člana** sindikata jer su članovi sindikata i muškarci i žene, i mladi i stari, i „bijeli ovratnici“ i zaposlenici u uslužnome sektoru.

U novije vrijeme posebnu „brigu“ sindikata predstavljaju zaposlenici koji nikada nisu bili članovi sindikata. Premda istraživanje o obilježjima tih zaposlenika pokazuje kako je najvažniji čimbenik pristupanja sindikatima činjenica je li pojedinac zaposlen u organizaciji koja ima sindikat i koliki je utjecaj toga sindikata,⁸² poznata su njihova prosječna obilježja. **Stereotip zaposlenika koji nikada nije bio član sindikata** jest: mladi zaposlenik visoke stručne spreme, zaposlen u privatnome sektoru na pola radnoga vremena na poslovima „bijelih ovratnika“, desničarske političke orijentacije, koji živi u mjestu u kojemu su sindikati prisutni u manjoj mjeri te čiji je otac također bio „bijeli ovratnik“.⁸³

5.3. Suvremeni model sindikalnoga članstva

Odluka pojedinca da se učlani u sindikat posljedica je kombinacije razloga koji ga potiču na sindikaliziranje – različitih osobnih, organizacijskih i društvenih čimbenika, ali i specifičnih okolnosti trenutka odnosno specifične kombinacije poticaja. Tek kada se uzmu u obzir sve okolnosti, može se u potpunosti objasniti i shvatiti inicijativa pojedinca da se učlani u sindikat odnosno može se razumjeti **suvremeni model priključivanja sindikatima** prikazan na slici 5.2. Pritom većina čimbenika koji objašnjavaju razloge učlanjivanja pojedinaca u sindikate ujedno objašnjava i veću uključenost pojedinoga člana u aktivnosti sindikata. [O sudjelovanju članova u aktivnostima sindikata vidi u poglavlju 2.]

Slika 5.2. Model suvremenoga priključivanja sindikatima



Bilješke

- 1 Schnabel, C., Wagner, J. (2005.), Who Are the Workers Who Never Joined a Union? Empirical Evidence from Germany, Discussion Paper No. 1658, Discussion Paper Series, Institute for the Study of Labor, Bonn, 1-18., str. 5.
- 2 Gordon, M. E., Long, L. N. (1981.), Demographic and Attitudinal Correlates of Union Joining, *Industrial Relations*, 20(3): 306-311., str. 306.
- 3 Dessler, G. (2005.), *Human Resource Management*, 10th ed., Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ, str. 561.
- 4 Razvijeno na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY; Charlwood, A. (2001.), Why Do Non-Union Employees Want To Unionise? Evidence from Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 463-491.; Guest, D. E., Dewe, P. (1988.), Why Do Workers Belong to a Trade Union?: A Social Psychological Study in the UK Electronics Industry, *British Journal of Industrial Relations*, 26(2): 178-194., str. 179.; Klandermans, B. (1986.), Psychology and trade union participation: Joining, acting, quitting, *Journal of Occupational Psychology*, 59(3): 189-204.
- 5 Nicholson, Ursell i Blyton (1981.) prema Guest, D. E., Dewe, P. (1988.), op. cit., str. 179.
- 6 Charlwood, A. (2001.), op. cit.
- 7 Adams (1974.) prema Charlwood, A. (2001.), op. cit.
- 8 Kelly (1998.) prema Charlwood, A. (2001.), op. cit.
- 9 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., str. 406.
- 10 Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ, str. 504.
- 11 Beardwell, J., Claydon, T. (2010.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 6th ed., Prentice Hall, Harlow, str. 431.
- 12 Na temelju: DeNisi, A., Griffin, R. W. (2011.), *HR*, 1st ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 251.; Dessler, G., Huat, T. C. (2009.), *Human Resource Management – An Asian Perspective*, 2nd ed., Pearson Education South Asia, Jurong, str. 412.
- 13 DeNisi, A., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 251.
- 14 Ibid., str. 251.
- 15 Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 504.
- 16 Ibid., str. 505.
- 17 Različite klasifikacije skupina razloga za članstvo u sindikatima vidi u: Van de Vall (1963.) prema Klandermans, B. (1986.), op. cit., str. 192.; Visser, J. (2002.), op. cit., str. 406.; Waddington, J., Whitston, C. (1997.), Why Do People Join Unions in a Period of Membership Decline?, *British Journal of Industrial Relations*, 35(4): 515-546., str. 520.
- 18 Razvijeno na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.; Dessler, G., Huat, T. C. (2009.), op. cit.; Guest, D. E., Dewe, P. (1988.), op. cit.; Visser, J. (2007.), Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case?, *Industrielle Beziehungen*, 14(2): 97-117.; Waddington, J., Whitston, C. (1997.), op. cit.
- 19 Gordon, M. E., Long, L. N. (1981.), op. cit., str. 306.; Napathorn, C., Chanprateep, S. (2011.), Reasons Why Thai Employees Want to Join Labor Unions: Evidence in Private Companies and State Enterprises, *International Journal of Business and Management*, 6(12): 58-64., str. 58.; Warner, K. S., Chisholm, R. F., Munzenrider, R. F. (1978.), Motives for Unionization Among State Social Service Employees, *Public Personnel Management*, 7(3): 181-191., str. 187.
- 20 Kirton, G. (2005.), The influences on women joining and participating in unions, *Industrial Relations Journal*, 36(5): 386-401., str. 393-394.
- 21 Olson (1965.) prema Schnabel, C. (2002.), Determinants of trade union membership, Diskussionspapiere, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik, (15), <http://hdl.handle.net/10419/28298>, 1-40., str. 6.
- 22 Schnabel, C. (2002.), op. cit., str. 6.
- 23 Ibid., str. 407.
- 24 Na temelju: Alós, R., Jódar, P., Marti, J., Artiles, A. M., Ortiz, L. (2009.), Diversity in trade union membership: a typology based on the study of a Spanish trade union, *Industrial Relations Journal*, 40(2): 100-121.; Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.; 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.; Gani, A. (1996.), Who joins the unions and why? Evidence from India, *International Journal of Manpower*, 17(6-7): 54-65.; Martin, N. D., Brady, D. (2007.), Workers of the Less Developed World Unite? A Multilevel Analysis of Unionization in Less Developed Countries, *American Sociological Review*, 72(4): 562-584.; McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill, New York, NY; Pal, R. (2010.), Impact of Communist Parties on the Individual Decision to Join a Trade Union: Evidence from India, *The Developing Economies* 48(4): 496-528.; Radulescu, R., Robson, M. (2008.), Trade Unions, Wage Bargaining, Coordination, and Foreign Direct Investment, *Labour*, 22(4): 661-678.; 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.; Visser, J. (2002.), op. cit.
- 25 Gordon, M. E., Long, L. N. (1981.), op. cit., str. 306.
- 26 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 32-36.
- 27 Ibid., str. 33.
- 28 Schnabel, C. (2002.), op. cit., str. 18.
- 29 Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), *Modern Labor Economics – Theory and Public Policy*; 11th ed., Pearson Education, Prentice Hall, str. 458.
- 30 Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu, *Ekonomski pregled*, 61(3-4): 187-214.
- 31 Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 144.
- 32 Kirton, G. (2005.), op. cit., str. 386.; Ebbinghaus i Visser (2000.) prema Visser, J. (2002.), op. cit., str. 405.
- 33 Kirton, G. (2005.), op. cit., str. 387.; Waddington, J., Whitston, C. (1997.), op. cit., str. 525.
- 34 Kirton, G. (2005.), op. cit.
- 35 Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 151.
- 36 Clark, P. F. (2009.), *Building More Effective Unions*, 2nd edition, Cornell University Press, Ithaca, NY, str. 17.
- 37 Blanchflower, D. G. (2006.), A Cross-Country Study of Union Membership, Discussion Paper Series, Institute for the Study of Labor, (2016): 1-58., http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=8923388, str. 28.; Social Science & Parliamentary Affairs Team (2011.), Trade unions, collective bargaining and the economic crisis: where now?, *Spotlight*, (4): 1-12., str. 4.
- 38 Gomez, R., Gunderson, M., Meltz, N. (2002.), Comparing Youth and Adult Desire for Unionisation in Canada, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 521-542., str. 533.

- 39 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 2.
- 40 Waddington, J., Whitston, C. (1997.), op. cit., str. 526.
- 41 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.; DeNisi, A., Griffin, R. W. (2011.), op. cit.
- 42 Nissen, B. (2002.), The labor movement in a new globalized environment – An introduction, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 3-13., str. 9.
- 43 Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 171-172.
- 44 Milkman, R. (2002.), New workers, new labor, and the new Los Angeles, u Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment: Changing Borders, Organizational Boundaries and Social Roles*, M. E. Sharpe, Armonk, 103-129., str. 115.
- 45 Ibid., str. 115-118. i 125.
- 46 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 34.
- 47 Schnabel, C. (2002.), op. cit., str. 19.
- 48 DeNisi, A., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 249.
- 49 McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), op. cit., str. 307.
- 50 Dessler, G. (2005.), op. cit., str. 594.
- 51 Social Science & Parliamentary Affairs Team (2011.), op. cit., str. 4.
- 52 Feuille i Blandin (1974.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 35.
- 53 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 34.
- 54 Ibid., str. 34.
- 55 Gomez, R., Gunderson, M., Meltz, N. (2002.), op. cit., str. 537.; Schnabel, C. (2002.), op. cit., str. 20.
- 56 Buchholz (1978.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 37.
- 57 Schnabel, C. (2002.), op. cit., str. 18-22.
- 58 Gomez, R., Gunderson, M., Meltz, N. (2002.), op. cit., str. 533.
- 59 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 37.
- 60 Gomez, R., Gunderson, M., Meltz, N. (2002.), op. cit., str. 536-537.
- 61 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 36.
- 62 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 36.
- 63 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 36.
- 64 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 36.
- 65 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit.; Ebbinghaus i Visser (2000.) prema Visser, J. (2002.), op. cit.; McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), op. cit.
- 66 Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), op. cit.
- 67 Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 511.
- 68 Perrons, D. (2004.), Equity and representation in the new economy, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 51-72., str. 70.
- 69 Oxenbridge, S. (2000.), Trade union organising among low-wage service workers: Lessons from America and New Zealand, Working paper, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, (160): 1-36.; Schramm, J. (2005.), The Future of Unions, *Workplace Visions*, (4): 1-8., str. 3.
- 70 Schramm, J. (2005.), op. cit., str. 3.
- 71 Abbot, B. (1993.), Small firms and trades unions in services in the 1990s, *Industrial Relations Journal*, 24(4): 308-317., str. 316.
- 72 Schramm, J. (2005.), op. cit., str. 6.
- 73 Ebbinghaus i Visser (2000.) prema Visser, J. (2002.), op. cit.
- 74 Abbot, B. (1993.), op. cit.
- 75 Ibid., str. 312.
- 76 Ibid., str. 313.
- 77 Ebbinghaus i Visser (2000.) prema Visser, J. (2002.), op. cit.
- 78 Blackwood, L., Louis, W. (2008.), Social influence and young workers' union-related attitudes and behaviours, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/departments/Strategy%20and%20Human%20Resource%20Management/airaanz/proceedings/melbourne2008/ref/L.%20Blackwood,%20W.%20Louis.pdf>, str. 2.
- 79 Visser, J. (2002.), op. cit., str. 405.
- 80 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.; DeNisi, A., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 249.; Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), op. cit.; Greene, A., Kirton, G. (2003.), Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists, *Industrial Relations Journal*, 34(4): 319-333.;
- 81 Bryson, A., Forth, J. (2010.), Trade Union Membership and influence 1999-2009., *NIESR Discussion Paper*, National Institute of Economic and Social Research, (362): 1-21., str. 3.
- 82 Bryson i Gomez (2005.) prema Schnabel, C., Wagner, J. (2005.), op. cit., str. 3.; Schnabel, C. (2002.), op. cit., str. 21.
- 83 Na temelju: Schnabel, C., Wagner, J. (2005.), op. cit.

Sindikaliziranost društva

Koliki je u svijetu udio zaposlenika u sindikatima?

Koja je svrha postojanja sindikata i koja je njihova uloga u društvu, istraženo je u prvom i trećem poglavlju. U ovome poglavlju analiziraju se trendovi sindikalne snage u odabranim razvijenim zemljama svijeta u posljednjih šezdeset i više godina. S obzirom na brojne strukturne promjene koje su snašle odabrana gospodarstva, došlo je i do različitih promjena u udjelu sindikalnoga članstva. Tako će ovo poglavlje doprinijeti boljem razumijevanju sindikaliziranosti s obzirom na obilježja spola, dobi, razine obrazovanja, na oblik vlasništva te sektore i djelatnosti.

6.1. Trendovi desindikalizacije u društvu

6.1.1. Kretanje sindikalne snage u svijetu

Prilikom mjerenja snage sindikata i njihova učesća na makrorazini te komparativne usporedbe među zemljama kao dvije najčešće mjere koriste se: (1.) **sindikalna gustoća** (engl. union density) – udio zaposlenih radnika u sindikalnom članstvu i (2.) **pokrivenost kolektivnim sporazumima** (engl. bargaining coverage) – udio radnika čiji su uvjeti zaposlenja i ugovori o radu pokriveni kolektivnim sporazumima odnosno postotak ovisno zaposlenih (dakle, bez samostalno zaposlenih, vlasnika i suvlasnika poduzeća i tako dalje) čiji su uvjeti rada, plaće i ostala prava određena kolektivnim sporazumima između poslodavaca i sindikata bez obzira na kojoj se razini takav sporazum potpisuje.¹ **Drugi relevantni pokazatelji** prisutnosti sindikata jesu: izborni uspjeh kandidata sindikata za radničko vijeće zaposlenika, sindikalna zastupljenost u savjetodavnim, konzultantskim i zakonodavnim vijećima te imidž sindikata i sindikalnih vođa u javnosti.

Sindikalna gustoća jest mjera koja ukazuje na potencijalni pritisak sindikata pri pregovaranju, dok su druge mjere (posebno pokrivenost kolektivnim ugovorima) mjere učinkovitosti sindikata u pružanju i obrani minimalne zaštite dohotka i zaštite zaposlenika na tržištu rada. Prilikom komparativne usporedbe spomenutih mjera treba biti vrlo oprezan. Naime, bez obzira na visoku standardizaciju pokazatelja, koja je postignuta prilikom analize komparativnih podataka o

sindikalom članstvu, pojam „članstva“ u sindikatu ne znači isto u različitim zemljama.² Tako, na primjer, neke zemlje uključuju i nezaposlene i umirovljenike u svoje procjene (primjerice Kanada), a druge ne.³ Također, treba voditi računa o tome na koji su način podaci prikupljeni. Naime, neki su podaci prikupljeni na temelju administrativnih izvora sindikata, a neki na temelju anketa kućanstava.

S obzirom da su **sindikalna gustoća i pokrivenost kolektivnim sporazumima** ipak **dvije međunarodno najviše standardizirane mjere** kojima se statistički prati kretanje sindikalne snage, u nastavku se analizira njihovo kretanje u odabranoj skupini zemalja. Najprije se promatra kretanje sindikalne gustoće u 25 odabranih zemalja (tablica 6.1.⁴).

Tablica 6.1. Sindikalna gustoća u 25 odabranih zemalja i u Europskoj uniji od 1960. do 2010. godine u postocima

Zemlje	1960.	1970.	1980.	1990.	2000.	2010.	Apsolutna promjena 1960.-2010.
Australija	50,2	50,2	49,5	40,5	24,7	19	-31,2
Austrija	67,9	62,8	56,7	46,9	36,5	28,1	-39,8
Belgija	41,5	42,1	54,1	53,9	55,6	52	10,5
Češka	-	-	-	78,8	27	17,3	-
Danska	56,9	60,3	78,6	75,3	73,3	68,8	11,9
Europska unija	-	37,8	39,7	33,1	27,3	23,4*	-
Finska	31,9	51,3	69,4	72,5	75	70	38,1
Francuska	19,6	21,7	18,3	10,1	8,2	7,6	-12
Irska	50,4	53,2	57,1	51,1	-	36,6	-13,8
Italija	24,7	37	49,6	38,8	34,9	35,1	10,4
Japan	32,9	35,1	31,1	25,4	21,5	18,5	-14,4
Kanada	30,2	31,6	34,7	32,9	28,1	30,3	0,1
Koreja	-	12,6	14,7	17,6	11,1	10	-
Mađarska	-	-	64,5	32	19,9	16,8	-
Nizozemska	40	36,5	34,8	24,3	23,1	19	-21
Norveška	60	56,8	58,3	58,5	53,7	54,4	-5,6
Novi Zeland	-	55,2	69,1	51	22,7	21,4	-
Njemačka	34,7	32	34,9	31,2	25	18,6	-16,1
Poljska	80,7	90	96,7	53,1	14,7	15	-65,7
SAD	30,9	23,5	19,5	15,5	12,8	11,4	-19,5

Slovačka	-	-	-	78,7	36,1	17,2	-
Slovenija	87,1	90,7	91,5	61,1	42,1	29,7	-57,4
Španjolska	-	-	12,9	12,5	16,1	15,9	-
Švedska	72,1	67,7	78	80,8	79,1	68,9	-2,2
Švicarska	36,1	28,9	31,1	24,3	19,4	17,8	-18,3
Velika Britanija	40,4	44,8	50,7	39,3	29,7	27,5	-12,9

Napomena: * Podatak se odnosi na 2008. godinu.⁵

Očito je kako je u svim zemljama – osim u Belgiji, Danskoj, Finskoj, Italiji i Kanadi u kojima su sindikati uključeni u administriranje i isplaćivanje naknada za nezaposlene – došlo do pada stope sindikalne gustoće u razdoblju od 1960. do 2010. godine. Do 1980. godine trendovi sindikalne gustoće bili su rastući za većinu zemalja uz izuzetak SAD-a (sindikalna gustoća bila je na vrhuncu 1953. godine) i Japana (sindikalna gustoća počela je opadati nakon 1974. godine).⁶ Znatn pad sindikalnoga članstva u razvijenim zemljama započeo je u kasnim šezdesetim i ranim sedamdesetim, dok je u novoindustrijaliziranim zemljama (poput Indije, Koreje, Meksika i Tajvana) on započeo u osamdesetim i devedesetim godinama 20. stoljeća.⁷

Sindikalno članstvo u SAD-u eksponencijalno je raslo od početka *New Deal*a do kraja Drugoga svjetskog rata. Od 1933. do 1935. godine poraslo je za 33%.⁸ Udio radnika u sindikatima SAD-a počeo je opadati nakon Drugoga svjetskog rata kada su gotovo dvije trećine radnika bile učlanjene u sindikate iako je do znatnoga opadanja došlo krajem sedamdesetih godina 20. stoljeća. Stoljetni trend sindikalne gustoće u Kanadi, SAD-u i Velikoj Britaniji pokazuje kako je uzlazni trend u sve tri zemlje trajao do kraja Prvoga svjetskog rata. Prvo opadanje sindikalnoga članstva započelo je u SAD-u pedesetih, u Velikoj Britaniji osamdesetih, a u Kanadi tek tijekom devedesetih godina 20. stoljeća.⁹ Od tada je broj sindikaliziranih radnika kontinuirano opadao osim među radnicima javnih poduzeća.¹⁰

Na temelju podataka prikazanih u tablici 6.1. može se zaključiti kako je u svakome sljedećem desetljeću od 1960. godine sindikalna snaga progresivno slabija. U većini zemlja došlo je do opadanja broja članova uslijed nagloga porasta zaposlenosti tijekom osamdesetih i devedesetih godina 20. stoljeća, a u Austriji, Francuskoj i Njemačkoj sindikalna gustoća pala je bez obzira na vrlo slab rast zaposlenosti.¹¹ Stope kretanja sindikalne gustoće pokazuju vrlo velike razlike – od vrlo niskih stopa u Francuskoj, Koreji, Poljskoj, SAD-u i Španjolskoj do vrlo visokih stopa u Danskoj, Finskoj i Švedskoj. Do najvećega porasta sindikalne gustoće

došlo je u Finskoj gdje se taj udio više nego udvostručio, dok je do najvećega pada sindikalne gustoće u promatranome razdoblju došlo u novim članicama Europske unije (EU) – u Poljskoj čak više od pet puta. Sindikalna gustoća prosječno više nego dvostruko veća u EU u usporedbi sa SAD-om, no i na području EU očit je trend opadanja od 1960. godine. Poseban je slučaj Njemačka u kojoj je do opadanja sindikalnoga članstva došlo tek nakon ujedinjenja s bivšom Njemačkom Demokratskom Republikom 1990. godine. Do tada je broj članova čak i blago rastao. Broj sindikalnoga članstva u bivšoj Istočnoj Njemačkoj prepолоvio se u gotovo osam godina, od 1992. do 2000. godine,¹² dok se na Novom Zelandu gotovo prepолоvio u samo tri godine, od 40,8% u 1991. godini na 24,1% u 1994. godini.¹³

Nadalje, glavne sindikalne središnjice u Austriji, Danskoj, Finskoj, Njemačkoj i Švedskoj imale su manje članova u siječnju 2010. godine nego godinu dana ranije.¹⁴ Čini se da je do brojčano najvećega opadanja članstva došlo uslijed porasta nezaposlenosti i to prije svega u građevinarstvu i proizvodnji. U bliskoj budućnosti najavljeno smanjivanje broja zaposlenih u javnom sektoru predstavlja veliku prijetnju sindikatima s obzirom da je gustoća sindikalnoga članstva u svim zemljama upravo najveća u tom sektoru.¹⁵

U tablici 6.2.¹⁶ analiziran je trend kretanja sindikalne gustoće i pokrivenost kolektivnim sporazumima u odabranim zemljama tijekom 21. stoljeća.

Tablica 6.2. Sindikalna gustoća i pokrivenost kolektivnim pregovorima u odabranim zemljama 2000. i 2010. godine

Zemlja	Udio sindikalnog članstva (% radnika)		Udio radnika pokrivenih kolektivnim sporazumima (%)	
	2000.	2010.	2000.	2010.
Australija	24,0	19,0	50,0	40,0
Austrija	36,6	28,1	98,5	99,0
Francuska	8,0	7,6	90,0	90,0
Hrvatska*	-	34,7	-	61,0
Italija	34,8	35,1	80,0	80,0
Japan	21,5	18,5	19,0	16,0
Kanada	30,8	30,3	32,2	31,6
Nizozemska	22,9	19,0	86,0	82,0
Njemačka	24,6	18,6	66,3	62,0

Švedska	80,1	68,9	94,0	91,0
Švicarska	20,6	17,8	47,0	48,0
SAD	12,8	11,4	14,9	13,1
Velika Britanija	30,5	27,5	48,9	46,6

Napomena: * Podaci za Hrvatsku odnose se na 2009. godinu.¹⁷

Na temelju pokazatelja prikazanih u tablici 6.2. proizlaze dva osnovna zaključka. Prvo, Japan i SAD obilježava malen udio sindikaliziranih radnika (18,5% odnosno 11,4% u 2010. godini) te još manji broj onih koji su obuhvaćeni kolektivnim sporazumima (16,0% odnosno 13,1% u 2010. godini). Kolektivni pregovori u te dvije zemlje kao i u Kanadi odvijaju se na razini organizacija ili njihovih dijelova, a odredbe koje proizlaze iz sporazuma rijetko prelaze broj članova sindikata čiji su predstavnici potpisali kolektivni sporazum odnosno kolektivni sporazumi ne proširuju se na nečlanove. Ovo dokazuje podatak da se pokrivenost kolektivnim sporazumima na Novom Zelandu, u Velikoj Britaniji i SAD-u smanjila sa smanjenjem sindikalne gustoće.¹⁸ Drugo, u Australiji i većini europskih zemalja obuhvat kolektivnih sporazuma proširen je na velik dio radnika koji nisu članovi sindikata. Posebno je interesantna Francuska, koja jedina ima stopu sindikalne gustoće ispod 10%, a preko 90% radnika obuhvaćeno je kolektivnim sporazumima.

Prikaz 6.1. Oblici kolektivnoga pregovaranja u svijetu

Kolektivno pregovaranje može se provoditi centralizirano ili decentralizirano. [Više o kolektivnom pregovaranju vidi u poglavlju 2.] Centralizirano pregovaranje do početka 1980-ih godina bilo je značajka skandinavskih zemalja i Austrije, kao i Australije i Novog Zelanda. Svoje posebno značenje ovakav način pregovaranja zadržao je i u Belgiji, Danskoj i Finskoj te u Francuskoj, Španjolskoj i Irskoj. Većina europskih zemalja tradicionalno se odlučuje za kolektivno pregovaranje na razini pojedine industrijske grane odnosno za relativno centralizirano pregovaranje.

Izvor: Bodiroga-Vukobrat, N., Laleta, S. (2007.), Posebnosti kolektivnog pregovaranja u europskoj i hrvatskom pravu, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 28(1): 317-362. str. 28.

U većini zemalja kontinentalne Europe i u Skandinaviji pokrivenost kolektivnim pregovaranjem visoka je i stabilna. Kao glavni razlog navodi se činjenica da većina ljudi pripada sindikatu zato što su sindikalni ugovori prošireni i na nečlanove u istome sektoru. U Švicarskoj i u zemljama OECD-a izvan kontinentalne Europe i Skandinavije pokrivenost je općenito mnogo niža uz izuzetak Australije.¹⁹ Za razumijevanje različitih razina članstva i uključenosti u kolektivne sporazume ključan je povijesni i pravni kontekst u kojemu djeluju sindikati u pojedinoj zemlji. Taj različit pravni kontekst također znači da razina sindikalnoga članstva i sindikalna snaga ne mogu jednostavno korelirati.

U Švedskoj, gdje su gotovo svi zaposlenici članovi sindikata, neki sindikati mnogo su slabiji u pregovaranju od drugih. U Njemačkoj su i sindikalni i nesindikalni zaposlenici zastupljeni u okviru radničkih vijeća, koja na razini organizacija odlučuju o brojnim pitanjima vezanima uz ljude, koja se u drugim zemljama rješavaju putem lokalnih kolektivnih ugovora.

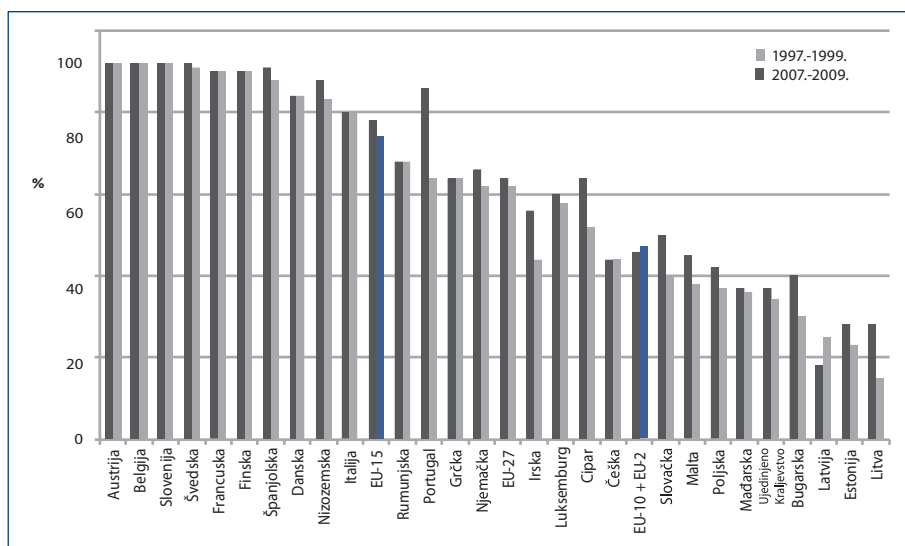
Prikaz 6.2. Zakonska regulativa radničkog vijeća u Republici Hrvatskoj
(izvaci iz Zakona o radu, NN 147/09.)

Članak 147. Radničko vijeće štiti i promiče interese radnika zaposlenih kod određenog poslodavca, savjetovanjem, suodlučivanjem ili pregovorima s poslodavcem ili od njega opuno-moćenom osobom, o pitanjima važnima za položaj radnika. Radničko vijeće ujedno pazi na poštivanje Zakona o radu, pravilnika o radu, kolektivnih ugovora te drugih propisa te pazi da li poslodavac uredno i točno ispunjava obveze glede obračunavanja i uplaćivanja doprinosa sukladno posebnom propisu, te u tu svrhu ima pravo uvida u odgovarajuću dokumentaciju. Ono ne smije sudjelovati u pripremanju ili ostvarenju štrajka, isključenja s rada ili druge industrijske akcije, niti se smije na bilo koji način miješati u kolektivni radni spor koji može dovesti do takve akcije.

Izvor: www.narodne-novine.nn.hr

U slučaju SAD-a pregovaranje je decentralizirano te je većina radnika nesindikalizirana.²⁰ Sljedeći grafikon²¹ prikazuje pokrivenost kolektivnim sporazumima na području Europske unije.

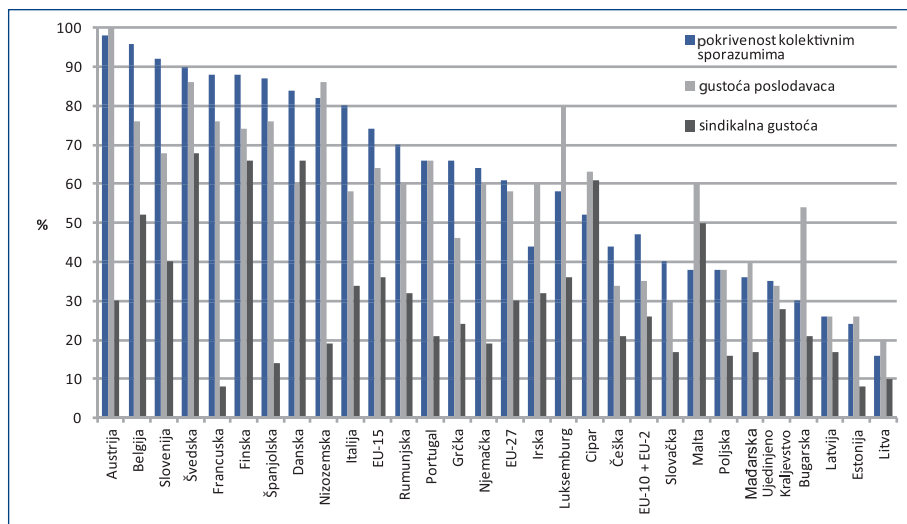
Grafikon 6.1. Stope pokrivenosti kolektivnim sporazumima u Europskoj uniji od 1997. do 1999. i od 2007. do 2009. godine



Razina pokrivenosti kolektivnim sporazumima najviša je u Austriji, Belgiji, Francuskoj, Finskoj, Sloveniji i Švedskoj gdje je u oba promatrana razdoblja iznosila preko 90%. Među starim članicama Europske unije ona je najniža u Velikoj Britaniji (34%), što je prije svega posljedica znatne odsutnosti sektorskog pregovaranja. Razina pokrivenosti u petnaest starih članica EU u razdoblju od 2007. do 2009. godine u prosjeku je iznosila 74%, a u deset novih članica oko 43%²² pri čemu je do opadanja došlo u Bugarskoj, Estoniji, Poljskoj, Slovačkoj i Sloveniji te blagoga porasta u Latviji i Litvi. U Hrvatskoj je ona 2009. godine iznosila 61% te se može smatrati relativno zadovoljavajućom s obzirom da je znatno iznad prosjeka novih članica EU²³ te s obzirom da je u zemljama srednje i istočne Europe oblik kolektivnoga pregovaranja kakav danas postoji do godine 1989. bio nepoznanica.²⁴

Nadalje, interesantno je promatrati odnos između pokrivenosti kolektivnim sporazumima, učlanjenosti poslodavaca u udruge poslodavaca i sindikalne gustoće (grafikon 6.2.²⁵).

Grafikon 6.2. Pokrivenost pregovaranjem, gustoća poslodavaca i gustoća sindikata u Europskoj uniji od 2007. do 2009. godine



U razdoblju od 2007. do 2009. godine postoji slaba ali znatna veza između sindikalne gustoće i pokrivenosti kolektivnim sporazumima. Grafikon 6.2. jasno pokazuje da pokrivenost kolektivnim sporazumima premašuje sindikalnu gustoću u svim državama članicama EU osim na Cipru i Malti. U nekim zemljama to je odstupanje znatno veće kao u slučaju Austrije, Francuske, Nizozemske, Njemačke, Portugala i Španjolske. Više od dvije trećine (66%) europskih zaposlenika

pokriveno je kolektivnim sporazumima, no treba imati na umu da se decentralizacija određivanja nadnica nastavlja, a sektorski ugovori sve se više mijenjaju sporazumima i dogovorima na razini organizacija.²⁶

Zanimljivo je istaknuti da je **učlanjenost poslodavaca u udruge poslodavaca** (gustoća poslodavaca, dakle udio svih poslodavaca (organizacija) koji se priključuju udrugama poslodavaca²⁷) **u EU dvostruko veća od gustoće sindikata** te da je broj njihovih članova u pojedinim članicama EU vrlo stabilan i visok. S druge strane, u najvećem broju slučajeva pokrivenost kolektivnim sporazumima premašuje stopu učlanjenosti poslodavaca u udruge poslodavaca.²⁸ Na temelju toga moguće je zaključiti da postoji povezanost između pokrivenosti kolektivnim sporazumima i stope učlanjenosti poslodavaca u udruge poslodavaca.²⁹ Gustoća poslodavaca znatno prelazi pokrivenost kolektivnim sporazumima samo u Bugarskoj, Cipru, Luksemburgu i Malti te u manjoj mjeri u Estoniji, Litvi, Mađarskoj i Nizozemskoj. Te razlike mogu nastati, između ostaloga, iz dva razloga: (1.) neke udruge poslodavaca ne žele pregovarati sa sindikatima ili (2.) u slučaju kada imaju mandat za pregovore ne nailaze na odgovarajuću suradnju strane sindikata za potpisivanje sporazuma.

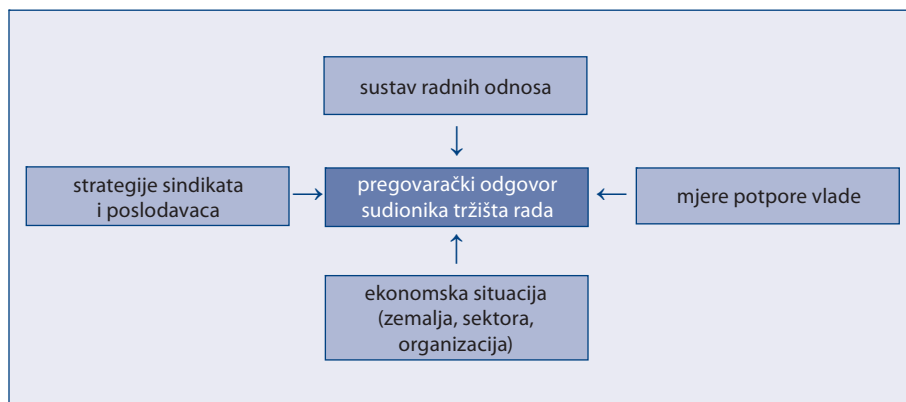
Na kraju je potrebno zaključiti da je teško procijeniti koliko će se dugo nastaviti ovaj opadajući trend sindikalnoga članstva i jesu li neke zemlje dosegle najnižu razinu (u EU možda Francuska) s obzirom da je navedeni proces uzrokovan brojnim strukturnim, cikličkim, institucionalnim pa i političkim čimbenicima. [\[Više o razlozima opadanja sindikalnog članstva vidi u poglavlju 7.\]](#)

6.1.2. Utjecaj ekonomskih šokova na sindikaliziranost

Ekonomski šokovi poput aktualne financijske krize također utječu na kretanje sindikalnoga članstva. Postojeća financijska kriza prouzročena propašću američke financijske investicijske banke *Lehman Brothers* 15. rujna 2008. godine paralizirala je globalni financijski sustav te se ubrzo prelila u globalnu ekonomsku krizu. Usporavanje ekonomskoga rasta reflektiralo se u smanjenoj agregatnoj potražnji (prije svega smanjenoj količini proizvodnje te time i potrebom za radnom snagom). Iako se vrijeme nastupanja recesije i njezina snaga razlikuju među članicama Europske unije, bruto domaći proizvod (BDP) pao je preko 5% između prve polovice 2008. i prvih šest mjeseci 2009. godine.³⁰ Pad BDP-a na području euro zone, kao i u ostatku svijeta, bio je najveći tijekom 2009. godine kada je iznosio -4,4%.³¹ Kriza kao takva imala je velik utjecaj na globalno tržište rada, a time i na socijalni dijalog.³² Naime, upravo su socijalni partneri, a prije svega sindikati, imali važnu ulogu u ograničavanju negativnih socijalnih posljedica ekonomske krize.

Izazovi s kojima se susreću sindikati u suvremenoj globalnoj ekonomiji, a posebno u vrijeme krize, duboki su i dugotrajni. Radnički pokreti nastoje razviti strategije koje bi se suprotstavile pojačanoj snazi međunarodnoga kapitala i moći međunarodnih poduzeća s obzirom da kriza dovodi do još veće nejednakosti i nestabilnosti.³³ Kako bi se odgovorilo na krizu, bilo je potrebno uključiti sve strane u pregovore i pozvati ih na suradnju. U kreiranju odgovora na krizu uključeni su: (1.) sustav radnih odnosa [Više o određenju pojma radnih odnosa vidi u poglavlju 1.], (2.) različiti programi podrške vlade, (3.) gospodarsko stanje pojedine zemlje, sektora ili organizacije te (4.) strategije sindikata i poslodavaca, kao što je prikazano na slici 6.1.³⁴

Slika 6.1. Dionici koji sudjeluju u kreiranju odgovora na krizu



Već krajem 2008. i početkom 2009. godine u mnogim zemljama Europske unije uspostavljen je konsenzus između socijalnih partnera kako bi se očuvala zaposlenost i stimulirala ekonomija. Tako, na primjer, sindikati u nordijskim zemljama nisu bili pasivni promatrači iako su bili prisiljeni napraviti ustupke koji se tiču rezanja plaća i privremenih otpuštanja.³⁵ Na žalost, većina sindikata ipak nije bila dobro organizirana i pripremljena za odgovor na globalnu ekonomsku krizu. Predstavnik njemačkoga sindikata *IG Metall* tako ističe: „Nitko danas ne može tvrditi da zna sve odgovore na sve izazove krize. Mi jednostavno učimo iz dana u dan.“³⁶ Vođa francuskoga sindikata *Confédération française démocratique du travail* komentira: „Jasno je da nismo bili spremni za to. (...) Mi smo se prvi puta suočili sa sustavnom svjetskom krizom za koju nismo imali nikakvoga iskustva. Vidimo lančanu reakciju.“³⁷ Sve su to bile reakcije na brzinu i intenzitet krize s obzirom da potrebne institucije nisu bile dobro ustrojene pa time niti dobro pripremljene za krizu takvoga intenziteta, a hitnost situacije ostavila je malo prostora za njihovo restrukturiranje.

Na području Europske unije na nacionalnim razinama pojavili su se stvarni ili prijeteći opći štrajkovi u znak prosvjeda protiv vladinih odgovora na krizu, koji su se činili kako više štite bankare i organizacije nego radnike. **Radnici širom svijeta postali su glavne žrtve postojeće krize.**³⁸ Stvarni štrajkovi uglavnom su se pojavili u zemljama povijesno poznatim po takvome djelovanju – kao što su Francuska, Grčka i Italija – gdje opći štrajkovi predstavljaju normalnu pojavu pri pregovaranju između sindikata i vlade. Takve reakcije europskih sindikata na ekonomsku krizu podudaraju se s rastućom ljutnjom na implikacije odluka Europskoga suda pravde koji je presudio da tržišne slobode imaju prioritet u odnosu na zaštitu dostojanstvenoga rada prema nacionalnim zakonima ili kolektivnim sporazumima.³⁹

Ipak, tekuća ekonomska kriza dovela je do ubrzanja socijalnoga dijaloga. Tako je socijalni dijalog u mnogim zemljama članicama EU i sektorima doveo do inovativnih odgovora, kao što je na primjer uvođenje **sheme skraćenoga radnog vremena.** Takva skraćivanja najviše su se primijenila u industrijskom sektoru, ali i u javnom⁴⁰ kako bi se spriječila otpuštanja i minimizirao gubitak nadnica. Tako se prosječan broj stvarnih sati rada osoba zaposlenih na puno radno vrijeme u EU-27 smanjio za nešto manje od 1% (s 39,9 na 39,5 sati na tjedan). Najveći pad od gotovo 2% dogodio se u Austriji i Njemačkoj gdje su primijenjene zakonske sheme skraćenoga radnog vremena.⁴¹

Sindikati su se pokušavali boriti protiv skraćivanja radnog vremena, ali su u situaciji krize bili prisiljeni na ustupke. Na primjer, u Sloveniji je vlada uvela skraćeno radno vrijeme, no sindikati su odbili podržati takav prijedlog jer to nije osiguravalo odgovarajuća jamstva protiv smanjenja plaća.⁴² U Italiji su vladine inicijative dovele do podjele najvećih sindikata nakon općega štrajka u travnju 2009. godine.⁴³ U Španjolskoj (zemlji s najvećom stopom nezaposlenosti u zapadnoj Europi) sindikati nisu uspjeli obnoviti nacionalni socijalni pakt, koji se slomio u ožujku 2009. godine.⁴⁴ U Belgiji su se sindikati požalili na znatno smanjenje kupovne moći te su dogovorili ograničenu povišicu nadnica ponderiranu prema najnižoj nadnici kao i povećanje „mekoga“ dijela (kao što su bonovi za ručak i putne subvencije), što poslodavcima manje povećava troškove rada.⁴⁵

U Hrvatskoj je ekonomska kriza dovela do određenih promjena u procesu kolektivnoga pregovaranja, koji nisu bili primijećeni u posljednjih petnaest godina vrlo povoljnoga pregovaračkog razdoblja za sindikate. Tekuća kriza prisilila je radnike i sindikate na prihvaćanje fleksibilnijih radnih sporazuma kako bi zadržali svoja radna mjesta. Recesija je dodatno aktualizirala pitanje važnosti minimalne plaće, posebno za odjevnu industriju.⁴⁶ Tako, na primjer, poslodavci u odjevnoj industriji tvrde da se nalaze u konfliktnoj situaciji – s jedne strane

suočeni su sa zakonskom obvezom isplate minimalne plaće koja je znatno povećana 2008. godine, a s druge strane s troškovnom nekonkurentnošću na međunarodnom tržištu.⁴⁷ Stoga se oni zalažu za daljnju intervenciju države u ovom području, primjerice u obliku smanjenja obveznih socijalnih doprinosa radnika koji primaju minimalnu plaću te uvođenjem instrumenata uvećanja plaće u obliku negativnoga poreza i uvođenjem socijalne pomoći za radnike s niskom plaćom.⁴⁸

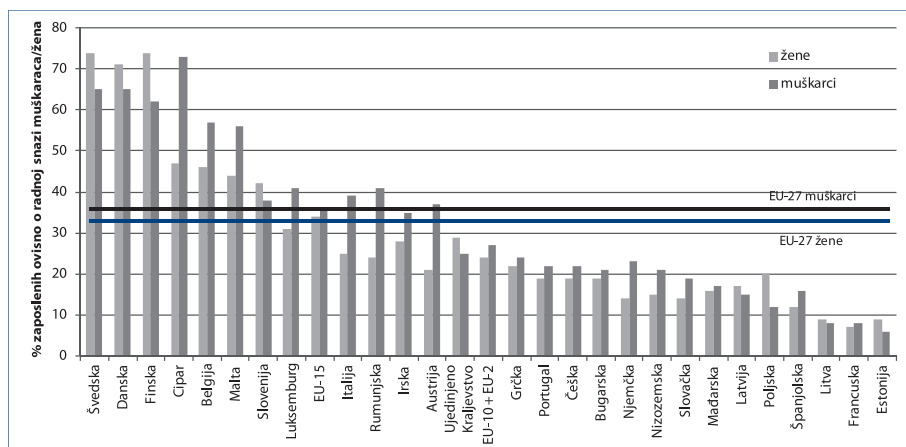
Većina kompanija u Europskoj uniji radije se odlučila za internu fleksibilnost kako bi što je moguće više spriječili otpuštanje radnika. Stoga, općenito, posljedice krize na tržište rada EU nisu bile tako žestoke kao što se očekivalo. Zaposlenost je pala za 2,5% između 2. kvartala 2008. i 2010. godine, što je dvostruko manje nego što se smanjio BDP. Uspjeh kolektivnoga prilagođavanja krizi vidljiv je – ukupan porast nezaposlenosti blaži je nego što se strahovalo u odnosu na dramatičan pad gospodarske aktivnosti. Ipak, neke je zemlje kriza uvelike pogodila te je došlo do velikoga porasta nezaposlenosti (na primjer, stopa nezaposlenosti od kraja 2008. do početka 2012. godine u Grčkoj je porasla sa 7,7% na 21,2%, u Irskoj sa 6,0% na 14,5%, a u Španjolskoj s 11,3% na 24,5%)⁴⁹, dok se u drugima zemljama Europske unije, na sreću, ona znatno manje osjetila.⁵⁰

6.2. Sindikaliziranost s obzirom na obilježja pojedinaca i organizacija

Poznato je da je sklonost sindikatima i prisutnost sindikata povezana s različitim individualnim i organizacijskim obilježjima. [Više o (ne)tradicionalnome sindikalnom članstvu vidi u poglavlju 5.] U ovome dijelu poglavlja analiziraju se strukturne promjene sindikalnoga članstva u svijetu s obzirom na varijable koje su se pokazale najviše indikativnima za sindikalno članstvo – spol, dob i razina obrazovanja na razini pojedinca te oblik vlasništva i sektori/djelatnosti na razini organizacija.

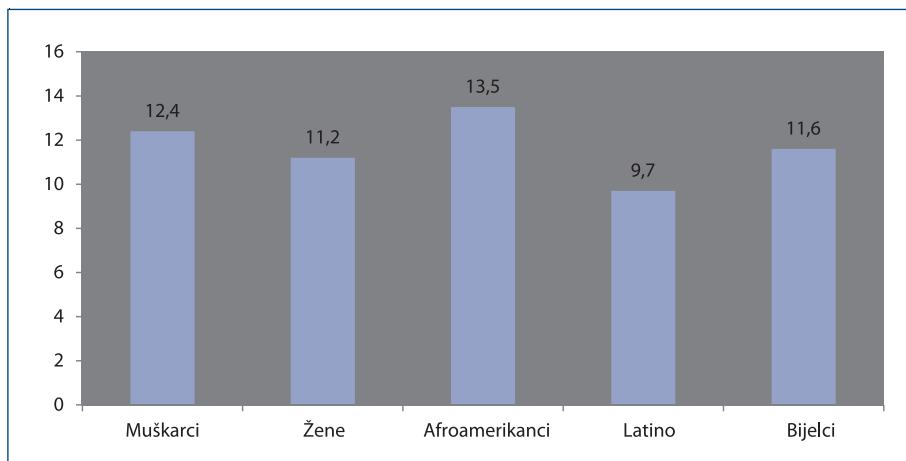
6.2.1. Sindikaliziranost s obzirom na spol

Posljednjih godina u velikom broju zemalja stopa sindikaliziranosti žena jednaka je ili je čak viša od stope sindikaliziranosti muškaraca. Dosadašnja istraživanja uvijek su pokazivala veću stopu sindikaliziranosti muškaraca.⁵¹ Visoki porast udjela ženskoga članstva, zajedno s padom muškoga, predstavlja vjerojatno najveću i najdublju preobrazbu sindikalnoga članstva. Glavni razlozi takvoj preobrazbi su veći udjel žena u javnim uslugama odnosno u djelatnostima obrazovanja, zdravstva i socijalnim službama te primjena politika jednakih mogućnosti. Grafikon 6.3.⁵² prikazuje sindikalnu gustoću u Europskoj uniji prema spolu 2008. godine.



Prema grafikonu 6.3. udio ženskoga sindikalnog članstva veći je u Danskoj, Finskoj, Poljskoj, Sloveniji, Švedskoj i Velikoj Britaniji. Pritom je do većega opadanja muške populacije u sindikatima Velike Britanije došlo uslijed opadanja industrijske proizvodnje u kreiranju BDP-a kao dominantno muške djelatnosti.⁵³ Veći udio muškaraca prisutan je na razini EU-10, EU-15 i EU-27. U zemljama njemačkoga govornog područja i Nizozemskoj udio ženskoga članstva još je uvijek relativno nizak, ali ipak ima rastući trend. Grafikon 6.4.⁵⁴ prikazuje udjele sindikalnoga članstva prema spolu i rasi zaposlenika u SAD-u.

Grafikon 6.4. Udio sindikalnoga članstva zaposlenika u SAD-u prema spolu i rasi u



postocima 2011. godine

Kao i na području Europske unije očito je da su i u SAD-u muškarci skloniji sindikaliziranju od žena, kao što je to slučaj i s afroameričkim zaposlenicima u odnosu na ostale rase. Razlog za zadnje navedeno vjerojatno je dokazana manja diskriminacija crnih radnika u slučaju njihova udruživanja u sindikate.⁵⁵ Dodatno, analiza je pokazala kako su se američki sindikati pokazali najuspješnijima u privlačenju muških crnih radnika.⁵⁶

6.2.2. Sindikaliziranost s obzirom na dob

Smanjenje broja članova u sindikatima išlo je u korak s postupnim starenjem članova sindikata. U razdoblju od 1998. do 2001. godine prosječna starosna dob članova sindikata povećala se za više od dvije godine u četiri najveće nacije Europske unije – Francuskoj, Italiji, Njemačkoj i Španjolskoj.⁵⁷ Tako je u pogledu dobne strukture sindikalnoga članstva u svim zemljama prisutan sve manji udio mlade populacije, kao što prikazuje tablica 6.3.⁵⁸ za odabrane zemlje.

Tablica 6.3. Stopa sindikalnoga članstva prema dobnim skupinama u Kanadi, SAD-u i Velikoj Britaniji

Dobne skupine	Kanada (2005.)	SAD (2005.)	Velika Britanija (2004.)
16-29	16,2	5,9	13,2
30-59	35,5	15,2	34,5
60+	20,3	9,9	14,4

Podaci iz prethodne tablice potvrđuju takozvanu obrnuto okrenutu U-krivulju za udio sindikalnoga članstva prema dobnoj strukturi u slučaju anglosaksonskih zemalja. **Gustoća sindikalnoga članstva najniža je kod mlađih generacija**, a kod starijih je niža nego kod zaposlenika srednje životne dobi. Nakon životne dobi kasnih četrdesetih godina sindikalna gustoća se smanjuje, što se objašnjava činjenicom da mnogi zaposlenici odlaze u privatne nesindikalizirane organizacije.⁵⁹ Ovaj trend potvrđen je za 31 zemlju EU i OECD-a, a nije potvrđen jedino za četiri zemlje izvan OECD-a: Brazil, Cipar, Filipine i Latviju.⁶⁰

Mlađi zaposlenici i oni zaposleni u malim i srednjim poduzećima ograničeni su s neizvjesnim ugovorima na određeno vrijeme i privremenim ugovorima te se rjeđe učlanjuju u sindikate.⁶¹ Nadalje, jedan od glavnih razloga zašto je sindikalna gustoća među mladima niska objašnjava se činjenicom da su mladi zaposleni na mjestima s niskom sindikalnom snagom kao što su trgovina i privatne usluge.⁶² Očito je kako su mladi manje zainteresirani za učlanjivanje u sindikate u odnosu na svoje roditelje, djedove i bake. Tako, na primjer, ni njemački sindikati ne uspijevaju

privući mlade ljude u sindikat. Slična situacija prisutna je i u Skandinaviji (gdje su mladi razočarani sindikatima),⁶³ ali i u Irskoj.⁶⁴ Iako se može zaključiti da je gustoća sindikalnoga članstva u pozitivnoj vezi s godinama i iskustvom, potrebno je napomenuti da stariji članovi sindikata često postaju „slobodni jahači“, dakle uživaju u sindikalnim beneficijama, ali prestaju plaćati sindikalnu članarinu. [Više o „slobodnim jahačima“ općenito i o krivulji sindikalnoga članstva s obzirom na dob vidi u poglavlju 5.]

6.2.3. Sindikaliziranost s obzirom na razinu obrazovanja

Postoji malo podataka o sindikalnoj gustoći s obzirom na stupanj obrazovanja,⁶⁵ posebno kada je riječ o vremenskoj seriji podataka. Ono što je ipak općepoznato i dokazano jest da manje obrazovani zaposlenici imaju veće sindikalne nadnične premije od svojih obrazovanih kolega. Drugim riječima, sindikati postižu veće nadnične premije za „plave“ u odnosu na „bijele“ ovratnike.⁶⁶ No ipak, **sindikalizam je prošireniji među kvalificiranijim, bolje plaćenim „plavim“ ovratnicima nego među manje kvalificiranim, slabije plaćenim „plavim“ ovratnicima.**⁶⁷

Istraživanja nadalje pokazuju da je školovanje negativno korelirano sa sindikalnim članstvom u privatnom sektoru, ali je u pozitivnoj korelaciji sa članstvom u javnom sektoru u Danskoj, Irskoj, Islandu, Nizozemskoj, Norveškoj, Njemačkoj, Poljskoj, SAD-u i Velikoj Britaniji.⁶⁸ Najčešće ipak oni najkvalificiraniji nisu u sindikatu, a mnogi nisko kvalificirani su nezaposleni pa je tako članstvo koncentrirano oko srednje kvalificiranih radnih mjesta. Ovo je i u skladu s nalazom da se srednje kvalificirani članovi sindikata zalažu za plafon nadnice povećavajući tako i plaću kvalificiranijih radnika.⁶⁹

Podaci o stopi sindikalnoga članstva u razdoblju od 1994. do 2003. godine za SAD pokazuju da su se zaposlenici koji nemaju završenu niti srednju školu najmanje učlanjivali u sindikat, dok su zaposlenici sa završenim fakultetom najčešće bili članovi sindikata.⁷⁰ Tako je 6,6% zaposlenika u 2003. godini koji nisu završili niti srednju školu bilo član nekoga od sindikata u odnosu na 15,4% zaposlenika s višim stupnjem obrazovanja. U razdoblju od 1994. do 2003. godine došlo je do opadanja sindikalnoga članstva među svim obrazovnim skupinama, no taj pad bio je najveći među radnicima sa srednjom školom i niže, dok je udio članova sindikata s diplomom prvostupnika ili više porastao. U 1994. godini 46,6% članova sindikata u SAD-u imalo je završenu srednju školu ili niže, a 25,3% imalo je diplomu prvostupnika ili više. Do 2003. godine 38,7% članova sindikata imalo je završenu srednju školu ili niže, a 32,1% imalo je diplomu prvostupnika ili više. U 2003. godini gotovo tri četvrtine (73,6%) članova sindikata s diplomom prvostupnika ili više bilo je zaposleno u javnom sektoru, većinom radeći za državne (16,4%) ili lokalne (52,4%) vlade.

6.2.4. Sindikaliziranost s obzirom na oblik vlasništva

Opadanje snage sindikata u svim zemljama svijeta izrazito je prisutno u privatnom sektoru, dok su stope sindikalnoga članstva ostale vrlo visoke u javnom odnosno državnom sektoru. Tako u velikim državnim poduzećima diljem svijeta radnici i dalje uživaju sigurnost zaposlenja i dobre uvjete zaposlenja. No, na tržištima na kojima konkurencija uništava profite, sindikati ne mogu pregovaranjem povećati nadnice iznad graničnoga proizvoda bez prisiljavanja organizacija da otpuste radnike.⁷¹

U tablici 6.4.⁷² dan je prikaz sindikalnoga članstva u javnom i privatnom sektoru u odabranim zemljama svijeta.

Tablica 6.4. Udio sindikalnoga članstva u privatnom i javnom sektoru u odabranim zemljama 2004. i 2010. godine

Zemlja	2004.		2010.	
	Privatni sektor	Javni sektor	Privatni sektor	Javni sektor
Australija	17,4	46,4	-	-
Francuska	5,2	15,3	-	-
Hrvatska (2009.) [*]	-	-	16,8	74,7
Irska	30,4	68	-	-
SAD	6,9	36,2	6,9	37
Švedska	77	93	-	-
Velika Britanija	17,2	58,8	-	-

Napomena: * Podaci za Hrvatsku odnose se na 2009. godinu.⁷³

Udio sindikalnoga članstva u SAD-u i u privatnom i u javnom sektoru kretao se oko 24% davne 1973. godine.⁷⁴ Udio sindikalnoga članstva u privatnom sektoru u SAD-u konstantno opada od 1960. godine (pad je posebno izražen u prerađivačkoj industriji i građevinarstvu), a u javnom sektoru dosegno je najvišu razinu 1976. godine (40,2%) i od tada postupno opada.⁷⁵ Do 2010. godine udio sindikalnoga članstva u privatnom sektoru pao je na 6,9%, dok je udio članstva među radnicima javnih poduzeća porastao na 37,0% te se ukupna stopa članstva danas kreće oko 12,4%. Podaci jasno pokazuju kako je udio sindikalnoga članstva u javnom sektoru u SAD-u gotovo šest puta veći nego u privatnom sektoru.

U Europskoj uniji sindikati su u svim zemljama snažniji u javnom nego u privatnom sektoru. Najveći udio sindikalnoga članstva u oba sektora ima Švedska, pri

čemu je udio sindikalnoga članstva u javnom sektoru u 2004. godini iznosio vrlo visokih 93,0%. U Francuskoj je vjerojatnost zaposlenika da se učlane u sindikat pet do šest puta veća u javnom sektoru u usporedbi s privatnim.⁷⁶ U SAD-u ta je vjerojatnost četiri do pet puta veća, u Velikoj Britaniji tri do četiri puta veća, a u Njemačkoj i Nizozemskoj dva do tri puta veća.⁷⁷ Nadnična premija za članstvo u sindikatu u Velikoj Britaniji mnogo je veća u javnom sektoru nego u privatnom.⁷⁸ Za više razine zanimanja premija za članstvo veća je u javnom sektoru nego u privatnom, dok je za niža zanimanja veća u privatnom u odnosu na javni sektor.⁷⁹ S udjelom sindikalnoga članstva od 74,7% u javnom sektoru Hrvatska se ubraja u zemlje s visoko sindikaliziranim javnim sektorom.

6.2.5. Sindikaliziranost s obzirom na pojedine sektore i djelatnosti

Udio sindikalnoga članstva u prerađivačkoj industriji smanjio se u većini zemalja kao **posljedica strukturnih promjena u gospodarstvu**, koje se najjednostavnije mogu opisati kao **paralelni proces deagrarizacije, deindustrijalizacije i tercijarizacije**. Važnu ulogu u smanjivanju broja sindikalnoga članstva imaju i promjene u strukturi zaposlenih u pojedinim sektorima gospodarstva na makro razini.

Tako je već od sredine sedamdesetih godina 20. stoljeća 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 takozvanim industrijama „velikih serija“ koje je obilježavala visoka sindikaliziranost.⁸⁰ Naime, **sindikalno članstvo bilo je koncentrirano među takozvanim „3M“ radnicima** (engl. male, manual, manufacturing – muški, fizički, proizvodni).⁸¹ S druge strane, do najvećega porasta zaposlenih došlo je u trgovini, financijama, osiguranju, nekretninama i ostalim uslužnim industrijama, a najmanje u sindikaliziranim sektorima gospodarstva. Pokazalo se da upravo **strukturni čimbenici čine od 20 do 60% ukupnoga smanjenja sindikalne gustoće**.⁸²

Postavlja se pitanje zašto se zaposleni u navedenim tercijarnim sektorima ne učlanjuju u sindikate. Riječ je o industrijama koje su visoko konkurentne, s visokom cjenovnom elastičnošću potražnje za proizvodima/uslugama i stoga visokom nadničnom elastičnošću potražnje za radom, koja ograničava sposobnost sindikata da poveća plaće, a da znatnije ne utječe na pad zaposlenosti. Iz toga razloga konačne koristi koje pojedinci vide od učlanjivanja u sindikate u tim industrijama manje su nego u drugim industrijama.

Jan od razloga niske sindikaliziranosti u industrijama tercijarnoga sektora jest činjenica da u tim sektorima prevladavaju malene organizacije čiji zaposlenici se

rjeđe učlanjuju u sindikate s obzirom da se uobičajeno osjećaju manje otuđeni od svojih vlasnika ili poslodavaca.⁸³ Navedenu tezu potvrđuju i podaci u tablici 6.5.⁸⁴ o povezanosti između veličine organizacije i gustoće sindikata prema industriji na primjeru SAD-a.

Tablica 6.5. Veličina poduzeća i gustoća sindikata prema industriji u SAD-u od 2006. do 2009. godine

Industrija	Postotak radnika koji rade u poduzećima s više od 500 zaposlenih	Prosječna veličina poduzeća	Logaritam prosječne veličine poduzeća	Gustoća sindikata (%)
poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo i lov	0	7	0,86	2,0
rudarstvo	56	27	1,43	8,5
komunalne usluge	82	94	1,97	28,8
građevinarstvo	15	9	0,97	16,0
proizvodnja	56	48	1,68	11,1
veleprodaja	39	18	1,26	5,0
maloprodaja	60	22	1,34	5,3
transport i skladištenje	62	25	1,40	29,4
informacije	74	45	1,66	10,2
financije i osiguranje	67	25	1,40	2,3
nekretnine, iznajmljivanje i leasing	31	7	0,86	3,8
profesionalne, znanstvene i tehničke usluge	38	10	1,02	1,6
menadžment poduzeća	88	109	2,04	5,1
administracija	63	31	1,49	12,9
obrazovne usluge	55	40	1,61	33,9
zdravstveno osiguranje i socijalna skrb	52	27	1,43	9,6

umjetnost, zabava i rekreacija	-	17	1,23	7,8
ugostiteljstvo	40	24	1,39	2,3
ostale usluge (osim javne administracije)	15	8	0,91	3,0
korelacija s gustoćom sindikata	0,35	0,35	0,44*	

Napomena: * Statistički značajna povezanost na razini pouzdanosti od 90%.

Tablica 6.5. prikazuje da postoji pozitivna korelacija između prosječne veličine poduzeća u pojedinoj industriji i sindikalne gustoće te također, da je smanjivanje veličine poduzeća povezano sa smanjivanjem sindikalne gustoće. Tablica 6.6.⁸⁵ prikazuje opadanje udjela sindikalnoga članstva u SAD-u prema tipu pojedine industrije i djelatnosti u razdoblju od 2009. do 2011. godine.

Tablica 6.6. Udio sindikalnoga članstva prema djelatnostima SAD-a 2009. i 2011.

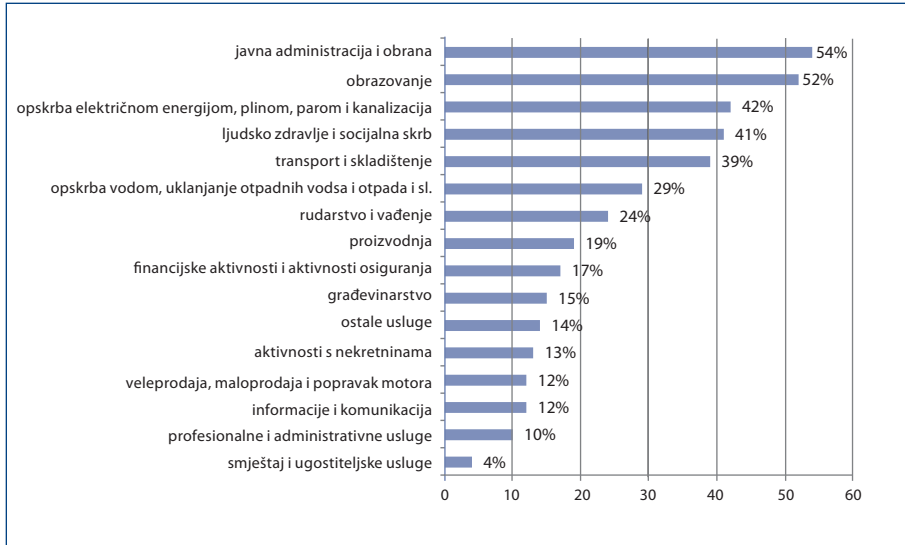
Djelatnost	2009.	2011.
poljoprivreda	1,6	1,4
rudarstvo	8,6	7,2
građevinarstvo	14,5	14,0
prerađivačka industrija	10,9	10,5
transport i javne usluge	22,2	21,1
trgovina na veliko i malo	5,3	4,8
financije i osiguranje	1,4	1,1
obrazovanje i zdravstvene usluge	8,1	8,6

Najveći udio sindikalnoga članstva po industrijama u SAD-u prisutan je u transportu i javnim uslugama, građevinarstvu i prerađivačkoj industriji. Najmanji udio prisutan je u financijskom sektoru i osiguranju te u poljoprivredi. U dvije promatrane godine svi sektori i industrije zabilježili su pad udjela sindikalnoga članstva, dok je porast primijećen jedino u obrazovanju i pružanju zdravstvenih usluga.

Smanjenje sindikalne gustoće kao posljedica tercijarizacije prisutno je i u Australiji, Francuskoj, Irskoj, Nizozemskoj i Velikoj Britaniji te posljednjih godina i u Njemačkoj.⁸⁶ Tako, na primjer, njemački sindikati imaju velikih poteškoća u pridobivanju novih članova u terciarnome sektoru gospodarstva. Takva je situacija i u drugim zemljama. Komercijalno osoblje u jednoj danskoj banci čak je

tajilo svoje članstvo u sindikatu.⁸⁷ Grafikon 6.5.⁸⁸ prikazuje kretanje sindikalne gustoće u Velikoj Britaniji 2011. godine.

Grafikon 6.5. Sindikalna gustoća prema pojedinim djelatnostima u Velikoj Britaniji 2011. godine



I na području Velike Britanije najveći udio sindikalnoga članstva imaju djelatnosti koje su još uvijek pretežno u državnom vlasništvu poput javne administracije (54%), obrazovanja (52%) i energetske sustava (42%). U rudarstvu i vađenju taj udio smanjio se na 24%, a u proizvodnji na 19%⁸⁹, dok je najmanji u djelatnosti ugostiteljskih usluga (svega 4%).

U zemljama u razvoju (poput Indije) također su primjetni trendovi deagrarizacije, deindustrijalizacije i tercijarizacije, ali ipak postoje razlike u odnosu na EU i SAD. Razina sindikaliziranosti veća je u prerađivačkoj industriji, transportu i javnoj upravi nego u poljoprivredi, trgovini ili financijskom sektoru.⁹⁰ U pojedinim sektorima, poput rudarstva i željeznice, iznosi čak sto posto.⁹¹

Bilješke

- 1 Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 32.
- 2 Visser, J. (2006.), Union membership statistics in 24 countries, *Monthly Labor Review*, 129(1): 38-49., str. 39.
- 3 Blanchflower, D. G. (2006.), A Cross-Country Study of Union Membership, Discussion Paper Series, Institute for the Study of Labor, (2016): 1-58., http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=892338#, str. 4.
- 4 Na temelju: Visser, J. (2011.), ICTWSS: Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 34 countries between 1960 and 2007, <http://www.uva-aias.net/207>
- 5 Na temelju: European Commission (2011.), *Industrial Relations in Europe 2010*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- 6 Visser, J. (2007.), Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case?, *Industrielle Beziehungen*, 14(2): 97-117., str. 99.; Zwiebach, P. (2005.), An American Tragedy: The Decline of U.S. Unionism and its Human Rights Implications, *Human Rights & Human Welfare*, 5: 101-111., str. 109.
- 7 Das, S. K. (2008.), Trade Unions in India: Union Membership and Union Density, *The Indian Journal of Labour Economics*, 51(4): 969-982., str. 977.
- 8 Wachter, M. (2007.), The Rise and Decline of Unions, *Regulation*, 30(2): 23-29., str. 27.
- 9 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 4.; Fiorito, J. (2004.), Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom, *Labor Studies Journal*, 29(2): 21-53., str. 21.
- 10 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 1.; Boeri, T., van Ours, J. (2008.), *The Economics of Imperfect Labor Markets*, Princeton University Press, Princeton, NJ; 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., str. 97.; Coombs, C. K. (2008.), The Decline in American Trade Union Membership and the „Government Substitution“ Hypothesis: A Review of the Econometric Literature, *Journal of Labor Research*, 29(2): 99-113., str. 104.; Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), *Modern Labor Economics – Theory and Public Policy*, 11th ed., Pearson Education, Prentice Hall, str. 447.; 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.
- 11 Visser, J. (2006.), op. cit., str. 46.
- 12 Visser, J. (2007.), op. cit., str. 99.
- 13 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 3.
- 14 European Commission (2011.), op. cit., str. 25.
- 15 Ibid., str. 25.
- 16 Na temelju: Visser, J. (2011.), op. cit.
- 17 Bagić, D. (2010.), op. cit.
- 18 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., str. 6.
- 19 Ibid., str. 6.
- 20 Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), op. cit., str. 445-446.
- 21 Na temelju: Visser, J. (2011.), op. cit.
- 22 European Commission (2011.), op. cit., str. 36.
- 23 Bagić, D. (2010.), op. cit.
- 24 Visser, J. (2007.), op. cit., str. 103.
- 25 Na temelju: Visser, J. (2011.), op. cit. Dodatno, s obzirom da je stopu gustoće teško procijeniti zbog nedostatka podataka, poteškoće definiranja i činjenice da se organizacije mogu priključiti dvjema ili više udrugama, dostupne podatke iz baze podataka ICTWSS (engl. Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts), J. Vissera potrebno tumačiti s oprezom.
- 26 European Commission (2011.), op. cit., str. 9.
- 27 Ibid., str. 33.
- 28 Ibid., str. 37.
- 29 Ibid., str. 37.
- 30 Ibid., str. 10.
- 31 OECD (2012.), *Economic Outlook*, 91(1): 1-29.
- 32 Obadić, A. (2011.), Utjecaj financijske krize na globalno tržište rada, u: Obadić, A., Šimurina, J., Tica, J. (ur.), *Kriza: preobrazba ili propast?*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb, 95-111., str. 95.
- 33 Hyman, R., Gumbrell-McCormick, R. (2010.), Trade unions and the crisis: a lost opportunity?, *Socio-Economic Review*, 8(2): 341-376.; Hoffer, F. (2010.), The Great Recession: A turning point for labour?, *International Journal of Labour Research*, 2(1): 99-117.; Thomas, M. P. (2011.), *Global Unions, Local Labour and the Regulation of International Labour Standards: Mapping ITF Labour Rights Strategies*, u: Serrano, M., Khafa, E., Fichter, M. (eds.), *Trade unions and the global crisis – Labour's visions, strategies and responses*, International Labour Office, Geneva, 81-95.
- 34 Na temelju: Glassner, V., Keune, M. (2010.), Negotiating the crisis? Collective bargaining in Europe during the downturn, Industrial and Employment Relations Department, Working Paper, ILO, (10): 1-33., str. 4.
- 35 Larsson, B., Bengtsson, M., Lovén Selden, K. (2012.), Transnational Trade Union Cooperation in the Nordic Countries, *Management Review – The International Review of management Studies*, 23(1): 32-48.
- 36 Hyman, R., Gumbrell-McCormick, R. (2010.), op. cit., str. 365.
- 37 Ibid., str. 365.
- 38 Dunn, B. (2011.), The new economy and labour's decline: Questioning their association, u: Serrano, M., Khafa, E., Fichter, M. (eds.), *Trade unions and the global crisis – Labour's visions, strategies and responses*, International Labour Office, Geneva, 63-78., str. 78.
- 39 Hyman, R., Gumbrell-McCormick, R. (2010.), op. cit., str. 367.
- 40 Ibid., str. 368.
- 41 Eurostat Labour Force Survey Database, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/main_tables
- 42 Hyman, R., Gumbrell-McCormick, R. (2010.), op. cit., str. 369.
- 43 Ibid., str. 369.
- 44 Ibid., str. 369.
- 45 Ibid., str. 369.
- 46 Nestić, D., Rašić Bakarić I. (2010.), Minimum Wage Systems and Changing Industrial Relations in Europe – National Report Croatia, *EWERC research project for the European Commission*, European Work and Employment Research Centre, University of Manchester, Manchester, 1-42.
- 47 Ibid.
- 48 Ibid., str. 41.
- 49 OECD (2012.), op. cit.
- 50 European Commission (2011.), op. cit., str. 7.
- 51 Walsh, F., Strobl, E. (2009.), Recent Trends in Trade Union Membership in Ireland, *The Economic and Social Review*, 40(1): 117-138., str. 124.; Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 19-21.; Visser, J. (2002.), op. cit.
- 52 Na temelju: Visser, J. (2011.), op. cit.
- 53 Visser, J. (2007.), op. cit., str. 108.

- 54 United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, na temelju tablice 1.: <http://www.bls.gov/news.release/union2.t01.htm>
- 55 Ashenfelter (1972.) prema Pencavel, J. (2009.), How successful have trade unions been? A utility-based indicator of union well-being, *Industrial and Labor Relations Review*, 62(2): 147-156., str. 153.
- 56 Pencavel, J. (2009.), op. cit., str. 154.
- 57 Eurobarometar prema Boeri, T., van Ours, J. (2008.), op. cit.
- 58 Izračun prema: Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit.
- 59 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 25.
- 60 Ibid.
- 61 Nestić, D., Rašić Bakarić I. (2010.), op. cit.; Visser, J. (2006.), op. cit., str. 47.
- 62 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., str. 523.
- 63 Visser, J. (2007.), op. cit., str. 110.
- 64 Walsh, F., Strobl, E. (2009.), op. cit., str. 124.
- 65 Visser, J. (2002.), op. cit., str. 418.
- 66 McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill, New York, NY, str. 344.
- 67 Ibid., str. 360.
- 68 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 21.-25.
- 69 Boeri, T., van Ours, J. (2008.), op. cit.
- 70 Podaci za SAD na temelju: Mayer, G. (2004.), Union Membership Trends in the United States, *Federal Publication, Key Workplace Documents*, August 31: 1-42., str. 21-22.
- 71 Boeri, T., van Ours, J. (2008.), op. cit.
- 72 Za SAD: United States Department of Labor, op. cit., za ostale zemlje: Visser, J. (2006.), op. cit.
- 73 Bagić, D. (2010.), op. cit.
- 74 Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), op. cit., str. 447; Hirsch, B. T., Hirsch, J. M. (2006.), The Rise and Fall of Private Unionism: What Comes Next?, rad na Applied Social Science Association Meetings, Boston, USA, 1-10., str. 1.
- 75 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 14.
- 76 Visser, J. (2007.), op. cit., str. 108.
- 77 Ibid., str. 108.
- 78 Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2010.), The Wage Impact of Trade Unions in the UK Public and Private Sectors, *Economica*, 77(305): 92-109., str. 107.
- 79 Ibid., str. 107.
- 80 Strauss, G. (1984.), *Industrial Relations: Time of Change*, *Industrial Relations*, 23(1): 1-15., str. 2; Walsh, F., Strobl, E. (2009.), op. cit., str. 119; Dunn, B. (2011.), op. cit., str. 65.
- 81 Visser, J. (2002.), op. cit., str. 405.
- 82 Clawson, D., Clawson, M. A. (1999.), op. cit., str. 98.
- 83 Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), op. cit., str. 459; Kuruvilla, S., Das, S., Kwon, H., Kwon, S. (2002.), Trade Union Growth and Decline in Asia, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 431-461., str. 433.
- 84 Census (2010.) prema Dunn, B. (2011.), op. cit.; Hirsch, B. T., Macpherson, D. A. (2010.), Union membership and coverage database, <http://www.unionstats.com>
- 85 United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, na temelju tablice 1.: <http://www.bls.gov/news.release/union2.t01.htm> te tablice 3.: <http://www.bls.gov/news.release/union2.t03.htm>.
- 86 Visser, J. (2006.), op. cit., str. 47.
- 87 Visser, J. (2007.), op. cit., str. 113.
- 88 Labour Force Survey, Office for National Statistics, Trade Union Membership 2011, <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/employment-matters/docs/t/11-p77-trade-union-membership-2010.pdf>
- 89 Stopa sindikalne gustoće u proizvodnji Velikoj Britaniji u 2004. godini iznosila je još 24,6% (Visser, J. (2006.), op. cit., str. 46.)
- 90 Das, S. K. (2008.), op. cit., str. 975.
- 91 Ibid., str. 975.

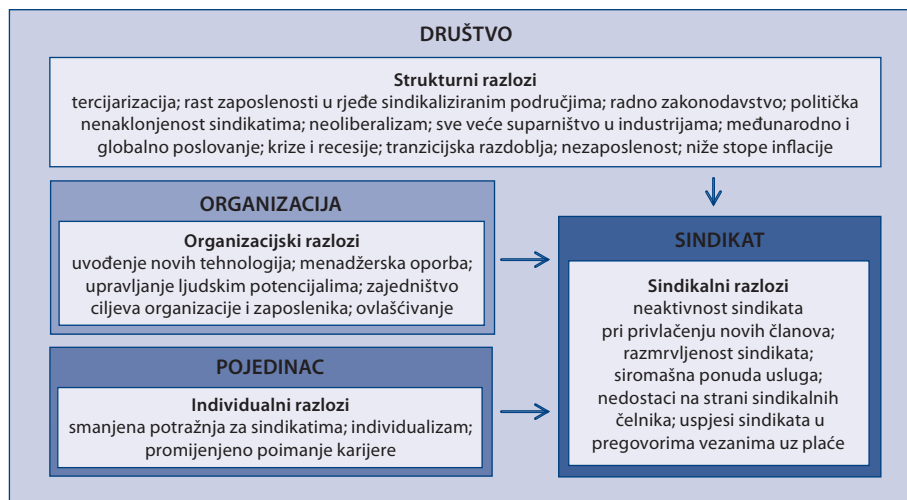


Neprijatelji sindikata

Koji su razlozi opadanja sindikalnoga članstva?

Od konca 20. stoljeća, otkada sindikalni pokret diljem svijeta počinje gubiti na svojoj prisutnosti i utjecaju, istražuju se razlozi te pojave. Tako su Freeman i Medoff, u već spomenutoj kultnoj knjizi, zaključili kako se opadanje može pripisati kombinaciji menadžerske opozicije (25-50%), smanjenim naporima sindikata u privlačenju novih članova (25-33%) i strukturnim promjenama, to jest promjenama u ekonomskoj strukturi koje daju prednost nesindikaliziranom u odnosu na sindikalizirano zapošljavanje (do 72%).¹ No, osim navedenih, još su mnogi razlozi opadanja sindikalnoga članstva, kao što prikazuje slika 7.1., koji se mogu sistematizirati u četiri skupine: (1.) **strukturni razlozi**, koji obuhvaćaju gospodarske, institucijske i demografske razloge, (2.) **organizacijski razlozi**, koji se nazivaju i konkurentskim razlozima, (3.) **individualni razlozi**, to jest razlozi na razini pojedinaca i (4.) **sindikalni razlozi**, dakle unutarnji razlozi sindikata.²

Slika 7.1. Četiri skupine razloga opadanja sindikalnoga članstva



Slika prikazuje da su strukturni razlozi na razini cjelokupnoga društva zapravo potaknuli razloge za opadanje sindikalnoga članstva i na organizacijskoj, individualnoj i unutarnjoj, sindikalnoj razini. Proizlazi da su pobrojani razlozi smanjivanja sindikalnoga članstva i njihova utjecaja posljedica i **vanjskih čimbenika**, odnosno onih na koje sindikati nemaju utjecaj niti mogu imati utjecaj te **unutarnjih čimbenika**, odnosno onih na koje suvremeni sindikati mogu i moraju djelovati.³

7.1. Strukturni rezultati smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata

Strukturni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata odnose se na gospodarske, institucionalne i demografske razloge, dakle razloge na makrorazini, koji nepovoljno utječu na sindikalno članstvo diljem svijeta. U nastavku su objašnjeni sljedeći strukturni razlozi: (1.) tercijarizacija, (2.) rast zaposlenosti u područjima koja nisu tradicionalna sindikalna uporišta, (3.) promjene u radnoj snazi odnosno rast zapošljavanja skupina koje je teže sindikalno organizirati zbog njihove nestalne prisutnosti u radnoj snazi, (4.) razvijeno radno zakonodavstvo, (5.) politička nenaklonjenost sindikatima, (6.) neoliberalizam, (7.) sve veće suparništvo u industrijama, (8.) međunarodno i globalno poslovanje, (9.) krize i recesije u svijetu, (10.) tranzicijska razdoblja, (11.) nezaposlenost i (12.) općenito niže stope inflacije.

Tercijarizacija odnosno deindustrijalizacija, dakle sve veći udjel uslužnog sektora u strukturi ekonomskih djelatnosti – kao sektora koji nije tradicionalno sindikalno uporište – smatra se jednim od najvažnijih razloga opadanja sindikalnoga članstva.⁴ Najveća koncentracija sindikalnoga članstva tradicionalno je prisutna u takozvanome „3M“ segmentu (engl. male, manual, manufacturing – muško, manualno, proizvodno)⁵, koji opada, dok je u društvu znanja u kojemu živimo sve veći udio poslova „bijelih ovratnika“ i poslova znanja. [Više o tradicionalnim sindikalnim uporištima vidi u poglavlju 5.] Industrije koje opadaju su takozvane industrije „velikih serija“ kao što su: rudarstvo, brodogradnja, teška industrija i građevinarstvo, dok sektori usluga kao što su: trgovina na veliko i malo, financije i osiguranje, turizam, nekretnine, konzultantska industrija i softversko inženjerstvo rastu. Mnogo je manje velikih tvornica koje zapošljavaju tisuće radnika koji rade na pomičnim trakama, a sve je više malih ureda i malih visoko-tehnoloških proizvodnih pogona.⁶ U malim poduzećima prakticira se prijateljski stil menadžmenta pa se pritužbe, nesuglasice i zahtjevi za povećanjem plaće rješavaju neformalno među ljudima koji se dobro poznaju, bez potrebe da se uključi sindikat.⁷

Osim rasta uslužnoga sektora **raste i zaposlenost u drugim rjeđe sindikaliziranim područjima** kao što su: privatni sektor, poslovi bijelih ovratnika, poslovi koji

zahtijevaju visoku obrazovnu razinu, mala i srednje velika poduzeća i samozaposleni, odnosno povećava se broj zanimanja u područjima u kojima na visinu plaća mnogo više utječu tržišni uvjeti nego kolektivni ugovori. Isto tako, raste i zapošljavanje skupina koje je teže sindikalno organizirati zbog njihove nestalne prisutnosti u radnoj snazi, dakle zapošljavanje žena, mladih, imigranata, zaposlenika s nepunim radnim vremenom, zaposlenika na određeno vrijeme i slično. Kako je mnogo vjerojatnije da su članovi sindikata muškarci, stariji zaposlenici i pripadnici nemajnskih skupina,⁸ može se očekivati da porast zapošljavanja drugih skupina negativno utječe na sindikalno članstvo. Naime, u svijetu raste udio zaposlenih žena i zaposlenika sa skraćenim radnim vremenom, a kao posljedica *baby-booma* mnogo mladih ulazi na tržište rada te se kao posljedica internacionalizacije i liberalizacije povećava imigracija,⁹ što sve nepovoljno utječe na udio sindikalnoga članstva.

Razvijeno radno zakonodavstvo odnosno supstitucija sindikata zakonskom regulativom također je oslabilo sindikate. Zakonski okvir danas regulira cijeli niz radničkih prava, odnosno može se reći da su s vremenom vlade postale odgovorne za pružanje „sindikalnih“ usluga,¹⁰ kako kroz zakone, tako i putem aktivnih politika zapošljavanja. Primjerice, danas prava zaposlenika štite zakoni o minimalnoj plaći,¹¹ radnom vremenu, prekovremenom radu, zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu, povredama na radu, zdravstvenom i mirovinskom osiguranju, naknadi u slučaju nezaposlenosti, jednakim mogućnostima (engl. equal opportunities) i mnogi drugi. Odnos između individualnih prava, koja su uključena u zakone i kolektivnih prava, koja su specificirana u kolektivnim ugovorima promijenio se.¹² Vlade danas štite zaposlenike u područjima koja su nekada osiguravali jedino sindikati putem kolektivnih ugovora, što je smanjilo potrebe zaposlenika da se pridružuju sindikatima. Ovo je pomalo i ironično jer su mnogi zakoni koji se odnose na rad potaknuti, zastupani i izglasani uz podršku sindikata.¹³

Na sindikalno članstvo negativno utječe i **sve manja politička naklonjenost sindikatima**, koja se očituje u sve većem broju vlada koje donose zakone o radu sve manje naklonjene sindikatima, dakle povećavaju prava poslodavaca u odnosu na posloprimce.¹⁴ Tako je, na primjer, u prošlosti većina socijalno-demokratskih, socijalističkih i komunističkih političkih stranaka bila usko povezana s radništvom i sindikatima.¹⁵ No, danas je u svijetu – od Velike Britanije, Njemačke i Rusije do SAD-a, a tako i u Hrvatskoj – prisutno distanciranje ideoloških ljevičara od radništva, kako političkih stranaka, tako i intelektualaca.¹⁶ Oni se sve više priklanjaju socijalnome liberalizmu odnosno kapitalizmu kroz zagovaranje i zalaganje za smanjivanje regulacija, fleksibilno tržište rada, globalizaciju i slično.¹⁷ Potrebno je istaknuti da vlade u svijetu sve više koriste dvije mjere koje ukazuju

na manju političku brigu za sindikate te veću brigu za one zaposlenike koji nemaju zaštitu sindikata i zaposlenike općenito. To su načelo proširenja primjene kolektivnog ugovora i koncept fleksigurnosti, opisani u tablici 7.1.

Tablica 7.1. Utjecaj proširene primjene kolektivnih ugovora i fleksigurnosti na sindikate

Utjecaj načela proširenja primjene kolektivnog ugovora na sindikalno članstvo

Mnoga zakonodavstva omogućuju da se primjena kolektivnog ugovora proširi na osobe koje nisu sudjelovale u njegovu sklapanju odnosno nisu mu naknadno pristupile.¹⁸ Jednaka prava članova i nečlanova sindikata kada je riječ o kolektivnom ugovoru, odnosno proširenje primjene kolektivnog ugovora, smanjuje potrebu pojedinca za učlanjivanjem u sindikat. [Više o instrumentu proširene primjene kolektivnih ugovora vidi u poglavljima 2. i 5.]

Utjecaj koncepta fleksigurnosti na sindikalno članstvo

Koncept fleksigurnosti (engl. flexicurity) ugrožava sindikate jer se temelji na sigurnosti zapošljivosti, a ne sigurnosti posla. U takvim uvjetima kolektivni sporazumi gube svoju snagu, a zaposlenici više nisu zaštićeni od otkaza, što, naravno, narušava poziciju sindikata. Isto tako, kako fleksigurnost pruža mnogo veću zaštitu nezaposlenima nego zaposlenima¹⁹, potrebe za udruživanjem u sindikat također su sve manje. [Više o konceptu fleksigurnosti i sindikatima vidi u poglavlju 10.]

Neoliberalizam, kao doktrina koja zagovara deregulaciju odnosno slobodno samoregulirajuće tržište i trgovinu kao idealan način organiziranja ekonomije, smatra se jednim od ključnih razloga desindikalizacije u zadnja tri desetljeća.²⁰ Od ranih 1970-ih poslodavci snažno promiču neoliberalni smjer, koji ističe važnost poduzeća za stvaranje blagostanja, potrebu smanjenja takozvanih „socijalnih naknada“ i „troškova plaća“, potrebu za otpuštanjem u javnoj upravi i potrebu da se smanji utjecaj sindikata.²¹ Kako navedeno postaje dominantna ideologija, koju zagovaraju te šire i masovni mediji, sindikati gube utjecaj.²² [Više o utjecaju neoliberalizma na sindikate vidi u poglavlju 17.]

Sve veće suparništvo u industrijama, dakle sve veća konkurencija među kompanijama, također je promijenilo ulogu sindikata. Vrlo konkurentna tržišta proizvoda i usluga u razvijenim zemljama svijeta nisu pogodna za određivanje plaća od strane sindikata.²³ Naime, plaće članova sindikata kao svojevrsan „porez“ na dobit organizacija²⁴ mnoge su organizacije uspješno prenosile na kupce/potrošače, no kako se na tržištu pojavljuje sve veći broj konkurenata koji nisu opterećeni sindikalnim „nametima“, organizacije koje imaju veće troškove zbog sindikaliziranosti gube bitku. Drugim riječima, čimbenici koji zaoštravaju konkurenciju na tržištima proizvoda/usluga – ulazak jeftinih (engl. low-cost) konkurenata, deregulacija tržišta proizvoda/usluga i jačanje međunarodne trgovine – otežavaju napredak sindikaliziranim organizacijama.²⁵ Konkurencija dovodi do toga da su zaposlenici više

zainteresirani za zadržavanje posla (opstanak organizacije) nego za više plaće, bolje uvjete rada i slično zbog kojih se tradicionalno učlanjuju u sindikat. Stoga sindikati ostaju jači u onim industrijama u kojima je prisutna manja konkurencija,²⁶ no ipak, kako se svugdje u svijetu tržišna utakmica zaoštava, njihov se utjecaj smanjuje.

Nove dimenzije poslovanja, **međunarodna i globalna dimenzija**, također su izazov za sindikate.²⁷ Širenje na međunarodna/globalna tržišta omogućuju procesi deregulacije, a zbog smanjenja utjecaja država pate svi pokreti koji ovise o državnom protekcionizmu,²⁸ među njima i sindikalni pokret. Od 1990-ih godina djelovanje organizacija sve je više međunarodno i globalno. No, dok su se svjetske korporacije, međunarodne ekonomske organizacije i utjecajne države svijeta preusmjeravale na međunarodno i globalno tržište, nacionalno orijentirani sindikati jedva da su shvatili da se okruženje promijenilo,²⁹ odnosno nisu uspjeli postići vlastitu međunarodnost/globalnost.³⁰ **Međunarodnost/globalizacija ugrožava sindikate na dva osnovna načina:**

- Dovodi stranu konkurenciju odnosno otvara tržišta rada te domaćem radu suprotstavlja jeftinu radnu snagu iz inozemstva,³¹ a u tom slučaju učlanjenost u sindikat i njegov utjecaj postaju sporedni.
- Omogućava premještanje proizvodnih kapaciteta u područja nižih nadnica i manje sigurnosti posla³² odnosno otvaranje nesindikaliziranih poduzeća u manje industrijaliziranim područjima, što je vrlo uspješan način „bježanja“ od jakih sindikata i djelovanja na prostorima na kojima je sindikalno organiziranje u velikoj mjeri nepoznanica.³³ Tako je sindikalna gustoća najmanja u industrijama s visokom razinom međunarodne/globalne uključenosti³⁴ zbog toga što povećana mobilnost kapitala doprinosi elastičnosti potražnje za radom i na taj način oslabljuje pregovaračku moć sindikata.³⁵

Prošlost pokazuje da **krize i recesije u svijetu** – iako se na prvi pogled čine poticajom za sindikaliziranje – nisu dostatne za oživljavanje sindikata.³⁶ Naime, pregovaračka moć sindikata je prociklička (snažna privreda povećava sindikalnu pregovaračku snagu), a poslodavaca kontraciklička (slaba privreda povećava pregovaračku snagu poslodavaca).³⁷ Tako su, na primjer, usporeni ekonomski rast i produktivnost u svijetu te inflacija koja je uslijedila nakon naftnih kriza 1970-ih godina nepovoljno utjecali na tržište rada u mnogim zemljama.³⁸ Znatno su se povećale stope nezaposlenosti (posebice u Europi) te smanjile realne nadnice „plavih“ ovratnika (posebice u SAD-u)³⁹, što sve negativno utječe na sindikalnu gustoću.⁴⁰

U **tranzicijskom razdoblju** – kao posljedica privatizacije, restrukturiranja i smanjivanja broja zaposlenika u državnom sektoru, a povećanja zaposlenosti u

privatnom sektoru – u bivšim komunističkim zemljama (na primjer Češkoj, Mađarskoj, Poljskoj, Slovačkoj kao i u Hrvatskoj) smanjuje se udio sindikalnoga članstva. Naime, veliki udio sindikalnoga članstva u tim zemljama prije 1989. godine odnosno prije prijelaza na tržišni način privređivanja⁴¹ bio je posljedica činjenice da članstvo u sindikatu nije bilo prepušteno slobodnom izboru, što nakon prelaska na tržišnu privredu više nije slučaj. Također, sindikati imaju sve manje utjecaja na ekonomiju⁴² (i stoga postaju manje atraktivni za potencijalne članove⁴³) zbog toga što temeljne vrijednosti na kojima počiva kapitalističko društvo – a to su slobodno tržište i individualna konkurencija – nisu plodno tlo za radnički pokret.

Rast nezaposlenosti sljedeći je čimbenik koji je pogodio padu sindikalnoga članstva.⁴⁴ Nezaposlenost dovodi do veće konkurencije za posao, a u tome slučaju potraga za zaštitom od strane sindikata nije u prirodi pojedinca. Zatim, u najvećem je broju slučajeva napuštanje sindikata posljedica nezaposlenosti ili neaktivnosti⁴⁵ zbog toga što dugotrajna nezaposlenost dovodi do nemogućnosti plaćanja sindikalne članarine. Također, pri većoj nezaposlenosti dolazi do veće neravnoteže u kolektivnom pregovaranju između poslodavaca i radnika u korist poslodavaca iako je potreba za kolektivnim pregovaranjem veća kako bi se radnici zaštitili od izrabljivačkih uvjeta zaposlenja i nepravednoga postupanja,⁴⁶ odnosno iako oni zbog veće nezaposlenosti imaju veću potrebu za zaštitom od strane sindikata.⁴⁷

Općenito niže stope inflacije odnosno kontroliranje inflacije putem instrumentata stroge monetarne politike također ograničava snagu sindikata i porast sindikalnoga članstva.⁴⁸ Naime, rastuća inflacija jest ta koja ohrabruje radnike da se pridruže sindikatima s obzirom da porast cijena nagriza njihove realne nadnice.

7.2. Organizacijski razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata

Slabljenje sindikata posljedica je i mnogih promjena i praksi na razini organizacija. Neke od njih objašnjene su u nastavku: (1.) uvođenje novih tehnologija, (2.) menadžerska oporba, (3.) izmjешtanje i podugovaranje, (4.) briga za zaposlenike kroz aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, (5.) zajedništvo ciljeva organizacije i zaposlenika te (6.) ovlašćivanje zaposlenika.

Tehnološka revolucija danas omogućava obavljanje posla s manjim brojem zaposlenika. Primjena računala, nove proizvodne tehnologije (automatizacija, robotizacija, fleksibilni proizvodni sustavi i tako dalje) te komuniciranje bez granica samo su neke od tehnologija koje su mnoge radno intenzivne industrije pretvorile u tehnološki intenzivne. Naravno, manji broj zaposlenika ujedno znači i manju

bazu potencijalnoga sindikalnog članstva. Nadalje, internet i rad od kuće (engl. telework) smanjili su broj susreta „licem-u-lice“, što sindikatima znatno otežava komuniciranje s članstvom te dolaženje do novih članova. Iako sindikati sve više koriste suvremene medije kao što su internet, elektronička pošta i društvene mreže za provođenje različitih sindikalnih aktivnosti, osobni kontakt i dalje je najmoćnije sredstvo sindikalnoga pokreta. [Više o koristima informacijske tehnologije za sindikate vidi u poglavlju 18.] Konačno, moderne tehnološke metode zahtijevaju visoko educirane radnike koji njima upravljaju i ne trebaju nekvalificirani rad,⁴⁹ koji se tradicionalno sindikalno organizira.

Početak 1980-ih, kako bi održali profitabilnost, menadžeri u mnogim industrijama bili su prisiljeni agresivno smanjivati jedinične troškove proizvodnje pa je težnja sindikata za podizanjem troškova rada jednostavno potaknula veću sklonost menadžmenta bezsindikalnome (engl. union-free) radnom okruženju.⁵⁰ Agresivne antisindikalne strategije koje provode poslodavci odnosno takozvana **menadžerska oporba** jedan su od vrlo često isticanih razloga te prema istraživanjima vrlo učinkovit način smanjivanja utjecaja sindikata.⁵¹ Odbojnost koju menadžment osjeća prema sindikatima djelomice je ideološka, ali s obzirom da sindikati ograničavaju slobodu odlučivanja menadžera i umanjuju profit kompanija (posebice važno na tržištima s rastućom konkurencijom), otpor je očekivan.⁵² Općenito se smatra da većina sindikalnih aktivnosti donosi korist sindikatima nauštrb dobrobiti vlasnika organizacija,⁵³ no kao osnovni razlog koji potiče organizacije da se suprotstavljaju sindikatima navode se razlike u plaćama sindikalista i nesindikalista u korist članova sindikata, to jest činjenica da sindikati povećavaju troškove rada/proizvodnje.⁵⁴ Tome je potrebno pridodati i ostale aktivnosti sindikata koje ograničavaju rad menadžmenta kao što su učestalije pritužbe na rad, sporije donošenje odluka zbog obaveze uključivanja sindikata i zaposlenika u odlučivanje, ali i štrajkovi. Jedan od razloga menadžerske opozicije sindikatima jest i činjenica da sindikalni pokret zagovara jednakost plaća. Ovo je u suprotnosti s politikama upravljanja ljudskim potencijalima oblikovanim u svrhu povećanja produktivnosti, koje zahtijevaju da su kompenzacije usko povezane s radnom uspješnošću jer ograničavaju menadžere u povezivanju plaća s radnom uspješnošću i davanju poticaja za povećanje outputa.⁵⁵ Jednostavno rečeno, s obzirom da sindikati nastoje steći određenu kontrolu nad radom u ime radnika, postaju neposredna prijetnja menadžmentu.⁵⁶ Mnogi američki poslodavci na sindikate gledaju čak kao na reketare odnosno na one koji dolaze raditi probleme ukoliko im organizacija ne da novac te svoje zaposlenike upozoravaju da se ne radi ni o čemu drugome nego o korumpiranim birokracijama.⁵⁷ Različite legalne, ali i nelegalne **antisindikalne aktivnosti poslodavaca** pobrojane su u tablici 7.2.⁵⁸

Tablica 7.2. Antisindikalne aktivnosti poslodavaca

Antisindikalne aktivnosti poslodavaca
<ul style="list-style-type: none"> ▪ otpuštanje ili premještaj vodećih aktivista i pristalica sindikata ▪ uvjeravanje radnika da raspuste sindikat ▪ zapošljavanje štrajkolomaca ▪ održavanje govora/sastanaka i slanje pisama koja ukazuju na opasnosti od sindikata (na primjer štrajk dovodi do gubitka svih) te ističu što je sve dobro organizacija napravila za zaposlenike ▪ zapošljavanje konzultantskih poduzeća u svrhu vođenja sustavnih antisindikalnih kampanja ▪ veća ulaganja u nesindikalizirane pogone ▪ izmještanje ili zatvaranje visoko sindikaliziranih dijelova organizacije ili cijelih organizacija [Više o izmještanju u nastavku.] ▪ razvijene aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima ▪ promjena stila menadžmenta/vođenja (na primjer participativni stil koji obilježava zainteresiranost za mišljenja i probleme drugih) ▪ ovlašćivanje

Također, mnogi su poslodavci spremni aktivno se pozabaviti time da se u njihovim organizacijama zaposlenici uopće ne uspiju sindikalno organizirati.⁵⁹ Pri tome koriste različite legalne i nelegalne strategije sprečavanja i zamjenjivanja sindikata. Dok su strategije sprečavanja (engl. union suppression) agresivne i neprijateljske aktivnosti menadžmenta osmišljene kako bi se suprotstavilo udruživanju zaposlenika u sindikat, strategije zamjenjivanja (engl. union substitution) aktivnosti su koje nastoje otkloniti potrebu zaposlenika za sindikalnim organiziranjem.⁶⁰ Različite „mrkva“ i „batina“ aktivnosti koje provode poslodavci kako se sindikati ne bi organizirali pobrojane su u tablici 7.3.⁶¹

Tablica 7.3. Aktivnosti poslodavaca protiv udruživanja zaposlenika u sindikate

Sprečavanje sindikata („batina“ taktike)	Zamjenjivanje sindikata („mrkva“ taktike)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ antisindikalna komunikacija (pisma, brošure, jedan-na-jedan sastanci, masovni sastanci menadžera sa zaposlenicima) ▪ 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) ▪ proglašavanje tehnološkog viška ▪ zapošljavanje vanjskih konzultanata za pomoć pri sprečavanju udruživanja zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obećavanje promjena (pisano i usmeno) ▪ podizanje plaća i osiguranje boljih beneficija ▪ omogućavanje sudjelovanja zaposlenika u profitu i vlasništvu ▪ ulaganje u obrazovanje i razvoj radnika ▪ kvalitetnije rješavanje pritužbi ▪ dijeljenje informacija ▪ veća participacija zaposlenika u svim segmentima poslovanja i odlučivanja ▪ izgradnja jake kulture organizacije ▪ unapređivanje aktivista

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ disciplinske akcije i otpuštanje aktivista ▪ elektronsko nadgledanje aktivista i njihovih kontakata sa zaposlenicima ▪ špijuni i saboteri u redovima zaposlenika | <ul style="list-style-type: none"> ▪ podmićivanje i posebne usluge onima koji ne podupiru sindikat |
|--|---|

Aktivno djelovanje poslodavaca protiv formiranja sindikata izrazito je učinkovito. Istraživanja pokazuju ne samo da korištenje svake od navedenih taktika smanjuje vjerojatnost uspjeha sindikalnog organiziranja, nego da je neuspjeh organiziranja tim veći što poslodavac koristi više taktika usporedno.⁶² No, iako snažna menadžerska opozicija udruživanju zaposlenika u sindikat u pravilu završava uspješnim sprečavanjem pokušaja sindikaliziranja, može se i izjaloviti i zapravo uvjeriti zaposlenike da trebaju kolektivnu snagu kako bi se suprotstavili poslodavcu.⁶³

Izmještanje (engl. outsourcing) kao menadžerski pristup isključivanja iz organizacije svih onih procesa koje netko na tržištu može provesti bolje, brže ili jeftinije u svrhu povećanoga povrata na uloženo⁶⁴ kao i **podugovaranje** umjesto novih zapošljavanja⁶⁵ često se ističe kao učinkovit način menadžerske oporbe. Izmještanjem i podugovaranjem smanjuje se broj zaposlenika neke organizacije, a kroz to i sindikalno članstvo u toj organizaciji.⁶⁶ Tako su mnoga međunarodna poduzeća – kako bi bila konkurentnija – premjestila svoje proizvodne poslove i poslove montaže (tradicionalno najtvrdokornija sindikalna uporišta) u zemlje s nižim troškovima rada i slabijom zakonodavnom zaštitom zaposlenika i njihovih prava na udruživanje. Sve je prisutnija i praksa izmještanja intelektualnih poslova i poslova podrške kao što su: računalno programiranje, marketinške aktivnosti, računovodstvo, pozivni centri, održavanje i čišćenje i slično. Dodatno, izmještanje posebice ugrožava sindikalno članstvo ukoliko se izmješčaju organizacijske jedinice s visokim postotkom sindikalista⁶⁷ te se smatra učinkovitom aktivnošću menadžerske oporbe ako je usmjerena na zatvaranje/ukidanje visoko sindikaliziranih organizacijskih jedinica.

Kao jedan od važnih razloga smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata navodi se kvalitetna praksa **upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP)** odnosno velika organizacijska briga i usmjerenost na ljude putem provođenja različitih aktivnosti ULJP-a.⁶⁸ Smatra se da progresivne prakse ULJP-a uspješno zamjenjuju sindikate zbog toga što je u organizacijama koje imaju razvijen ULJP smanjena potražnja za pomoći od strane sindikata,⁶⁹ odnosno zbog toga što je malo vjerojatno da kolektivno pregovaranje u tom slučaju može znatno unaprijediti uvjete zaposlenja.⁷⁰ Naime, aktivnosti ULJP-a, zajedno s novim zakonskim regulacijama, osiguravaju zaposlenicima beneficije i zaštitu koju su tradicionalno pružali sindikati.⁷¹ Pri tome se kao obilježje ULJP-a, koje je najčešće sastavni dio

strategije supstitucije sindikata menadžerskom praksom, navode visoke razine kompenzacija.⁷² Zanimljivo je istaknuti da se opadanje članstva i utjecaja sindikata događa paralelno s rastom popularnosti koncepta ULJP-a.⁷³ Dio razloga za to zasigurno je menadžerska oporba koja je aktivnostima ULJP-a nadomještala potrebu zaposlenika za sindikatima, dok je drugi razlog zasigurno razvoj individualiziranih potreba zaposlenika koje ULJP dokazano bolje opslužuje.

Zajedništvo ciljeva organizacija i zaposlenika, to jest činjenica da se interesi posloprimaca sve više preklapaju s onima poslodavaca, također ugrožava položaj sindikata.⁷⁴ Naime, zbog sve izraženijih konkurentskih odnosa na tržištima i jedni i drugi postaju zainteresirani za opstanak i rast organizacija. Reciprocitet odnosno međusobna povezanost i isprepletenost rada menadžera (predstavnik vlasnika) i „običnih“ zaposlenika marginaliziraju sindikate kao one koji su tradicionalno suprotstavljeni vlasnicima. Lojalnost organizaciji i posvećenost njezinim ciljevima suvremene organizacije dodatno potiču strategijama nagrađivanja koje se temelje na ostvarenjima organizacije kao što su sudjelovanje u dobitku (engl. gainsharing), sudjelovanje u profitu (engl. profitsharing) i sudjelovanje u vlasništvu (engl. stock-sharing).

Ovlašćivanje (engl. empowerment) zaposlenika, kao sve češće primjenjivana tehnika menadžmenta koja podrazumijeva uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka unutar organizacije, također za posljedicu ima opadanje potrebe zaposlenika da se za njih netko „bori“. Time što sudjeluju u svakodnevnome odlučivanju vezanom uz kvalitetu, produktivnost, organizaciju posla i slično, zaposlenici neposredno utječu na svoju sudbinu unutar organizacije te imaju priliku osobno se izboriti za svoja prava. Tako sindikalni pokret ugrožava: sudjelovanje u odlučivanju, rad u timovima (kao što su, na primjer, samousmjerajući radni timovi i timovi kvalitete), otvorenost i svesmjernost komunikacija, dobri međuljudski odnosi i slični načini suradnje sa zaposlenicima. Primjerice, potreba za predstavljanjem putem sindikata sve je manje izražena zbog izravne komunikacije u svim smjerovima bez uplitanja „treće strane“ kao i zbog učestalijega komuniciranja o organizacijskoj strategiji i financijskim informacijama.⁷⁵ Zaposlenici danas daju prednost kooperativnim odnosima s menadžmentom i manje konfliktnoj radnoj atmosferi u odnosu na predstavljanje putem jakih ali neprijateljskih radničkih organizacija.⁷⁶ Ukoliko menadžeri slušaju svoje zaposlenike, uključuju ih u određivanje politika koje se odnose na njihove poslove te pravedno prema njima postupaju, zaposlenici neće osjećati toliku potrebu da se organiziraju u sindikate.⁷⁷

7.3. Individualni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata

Smanjivanje prisutnosti i utjecaja sindikata prisutno je i zbog mijenjanja stavova pojedinaca u društvu. Tri su razloga na individualnoj razini koja negativno utječu na sindikate: (1.) smanjena potražnja pojedinaca za sindikatima, (2.) sve izraženiji individualizam u društvu i (3.) promijenjeno poimanje karijere.

Smanjena potražnja pojedinaca za sindikatima obilježava 21. stoljeće. Mnogi nesindikalizirani zaposlenici danas nemaju povjerenja u sindikate odnosno zaključuju kako se sindikati više ne mogu uspješno baviti njihovim nezadovoljstvom na poslu.⁷⁸ Jedan je od razloga za to što se u zadnjih nekoliko desetljeća – koje obilježavaju sve veća konkurencija na tržištima, međunarodna konkurencija i deregulacija – zaposlenici sve više suočavaju s dokazima o ograničenim sposobnostima organiziranoga rada da zaštiti plaće, uvjete rada i osigura sigurnost posla.⁷⁹ Također, sindikatima je danas sve teže diferencirati njihov proizvod od proizvoda nesindikaliziranih poslodavaca⁸⁰ jer zakonodavstvo osigurava mnoge beneficije koje su prije bile dostupne isključivo putem kolektivnih sporazuma, a menadžment prihvaća mnoge visoko progresivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima koje zaposlenike čine zadovoljnim. Ironično, mnogi zakoni koji osiguravaju različite vrste beneficija zaposlenicima doneseni su upravo uz veliku podršku i zalaganje sindikata.⁸¹ Konačno, zaposlenici imaju potrebu za „glasom“ odnosno sudjelovanjem u odlučivanju, a sindikati nisu jedini koji danas omogućuju utjecaj na odluke vezane uz posao.⁸² Zaposlenike u organizacijama mogu predstavljati – odnosno sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju mogu omogućiti – i zajednički savjetodavni odbori (engl. joint consultation committees) menadžmenta i zaposlenika (kako članova, tako i nečlanova sindikata)⁸³ te radnička vijeća, što također smanjuje potrebu zaposlenika za sindikatima. [Više o radničkim vijećima vidi u poglavlju 11.]

Sve veći broj zaposlenika koji posjeduje kompetencije tražene na tržištu rada odstaje od kolektivnih akcija koje reguliraju rad na agregatnoj razini te o svojem položaju u organizaciji pregovaraju pojedinačno ili u malim skupinama⁸⁴ jer u tome vide veću osobnu korist. Pojedinci sve više razmišljaju na način da će se sami pobrinuti za novi posao ako izgube postojeći,⁸⁵ da će bolje proći ako će samostalno pregovarati o plaći i drugim beneficijama, da su im kolege konkurenti u svakoj unutarorganizacijskoj situaciji (vezano uz plaće, prilike za napredovanje, dodatno obrazovanje i tako dalje) i slično, odnosno da će se uspješnije izboriti sami za sebe nego što će to za njih učiniti sindikati. Upravo se **individualizam**,⁸⁶ koji uključuje zapošljavanje, napredovanje i nagrađivanje na temelju individualnih

sposobnosti, natjecateljski stav prema kolegama i općenito individualistički stav prema poslu, smatra važnim razlogom slabljenja sindikata na razini pojedinaca. Naime, potražnja za sindikatima veća je u društvima s izraženom kulturom rada u odnosu na društva u kojima je izražen individualizam.⁸⁷

Promijenjeno poimanje karijere također je doprinijelo manjem interesu pojedinaca za pridruživanje sindikatima. Promjene u sustavu vrijednosti zaposlenika dovele su do toga da zaposlenici, posebice oni visokoobrazovani, stavljaju profesionalni razvoj i karijeru iznad organizacije, koja time postaje samo instrument.⁸⁸ U ovom je slučaju sindikalna zaštita, ponajprije ona od strane sindikata organiziranih i usmjerenih na jednu organizaciju, nesvrhovita. Promijenjeno poimanje karijere uključuje i činjenicu da su zaposlenici današnjice usmjereni na svoju stalnu zapošljivost, za razliku od nekadašnje usmjerenosti na stalno zaposlenje. Sigurnost zaposlenja – kao jedan od ciljeva sindikata i tradicionalna povlastica u kojoj su u većoj mjeri uživali članovi sindikata – prestala je biti u fokusu interesa zaposlenika. Suvremeni zaposlenici teže osiguranju svoje stalne zapošljivosti, što je posljedica njihove usmjerenosti na osobni razvoj, uspjeh i zadovoljstvo te turbulentnosti poslovnog okruženja koje zahtijeva stalno učenje, obrazovanje i razvoj.

7.4. Sindikalni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata

Više je razloga zbog kojih se smanjivanje prisutnosti utjecaja sindikata pripisuje i samim sindikatima: (1.) neaktivnost sindikata pri privlačenju novih članova, (2.) siromašna ponuda usluga koje svojim članovima nude sindikati, (3.) razmrmljenost sindikata koja oslabljuje sindikalna nastojanja i dovodi do konkurencije među sindikatima, (4.) nedostaci sindikalnih čelnika te (5.) uspjesi sindikata u pregovorima vezanima uz plaće zaposlenika.

Neaktivnost sindikata pri privlačenju novih članova odnosno nedovoljno ulaganje resursa u organiziranje i privlačenje novih članova unutarnji je uzrok opadanja sindikalnoga članstva mnogih sindikata.⁸⁹ Tako početkom 1990-ih skoro polovica velikih sindikata (s više od tri tisuće članova) u Velikoj Britaniji uopće nema povjerenika za novačenje (engl. recruitment officer).⁹⁰ Sindikatima se s pravom predbacuje da ne ulažu dostatne napore u organiziranje neorganiziranih radnika te da su usmjereni na zaštitu prava radnika zaposlenih u velikim sindikaliziranim organizacijama/sektorima, a ne ranjivih skupina (npr. mladi, pripadnici manjina ili nezaposleni).⁹¹ Oni se češće odlučuju za kratkoročnu strategiju zaštite postojećih članova nego za privlačenje novih te se čak i protive ili su u najmanju ruku nesposobni baviti se problematikom kojom se bave pokreti

za građanska prava, feministički i ekološki pokreti, a što je važno žele li u svoje članstvo pridobiti različite skupine zaposlenika.⁹²

Osim nebrige za privlačenje novih članova mnogi sindikati, nažalost, ne brinu ni za postojeće članove. **Siromašna ponuda usluga koje svojim članovima nude sindikati** razlog je opadanja sindikalnoga članstva u onim zemljama koje tu ponudu nisu razvile. Danas više nije dostatno da sindikati samo zastupaju članove u kolektivnim pregovorima i organiziraju sindikalna druženja nego se od sindikata očekuje pružanje brojnih dodatnih usluga. [Više o uslugama sindikata vidi u poglavlju 2.]

Kao razlog opadanja sindikalnoga članstva navodi se i velika **razmrvljenost sindikata**, koja je posljedica povećanja broja sindikata, a čiji je ekstremni oblik pojava više sindikata u jednoj organizaciji (engl. multi-unionism), koja je u svijetu posebice prisutna u javnome sektoru.⁹³ Tako je hrvatska sindikalna scena 2009. godine podijeljena na oko 545 registriranih sindikata, od čega 274 sindikata registriranih za djelovanje na području cijele Hrvatske ili barem dviju županija⁹⁴ (s pet reprezentativnih sindikalnih središnjica), koji su često konkurencija (što odbija dio potencijalnih članova),⁹⁵ a zbog toga je i ograničeno jedinstvo i snaga pregovaračkoga identiteta sindikata.⁹⁶ Razmrvljenost sindikata i njihova međusobna nesuradnja dovode do smanjenja utjecaja sindikata i zbog toga smanjene privlačnosti za članstvo u sindikatu. Razmrvljeni sindikati i njihovo daljnje „mrvljenje“ štete sindikatima zato što:⁹⁷

- oslabljuju sindikalna nastojanja u odnosu na državne instance
- dolazi do spuštanja organiziranja i pregovaranja na niže razine (npr. razinu organizacije)
- smanjuje se područje koje postignuti sporazumi i zaključeni ugovori pokrivaju
- dolazi do slabljenja stručnih, financijskih i organizacijskih sposobnosti sindikata
- dolazi do težeg osiguranja solidarne podrške
- u konačnici dolazi do podređenoga položaja sindikata u pregovorima zbog njihove smanjene pregovaračke moći.

Poslodavci često navode da su sindikati nedemokratske organizacije čiji su vođe zainteresirani jedino za vlastitu moć i prikupljanje sindikalnih članarina odnosno punjenje sindikalnih blagajni, a ne za potrebe i želje zaposlenika.⁹⁸ Uvjerenje je mnogih zaposlenika, pak, da sindikati postoje radi njihovih vođa, a ne radi zaposlenika, što je vrlo opasno za institucije koje bi se trebale temeljiti na solidarnosti.⁹⁹ Za navedeno su krivi sindikalni vođe. Stoga se kao razlozi opadanja sindikalnoga članstva – preciznije razlozi demotiviranosti članova da ostanu u

sindikatu i nesklonosti učlanjivanja u sindikate – navode i **nedostaci na strani sindikalnih čelnika**, kao što su oni navedeni u tablici 7.4.¹⁰⁰

Tablica 7.4. Nedostaci sindikalnih čelnika koji ugrožavaju sindikate

Nedostaci sindikalnih čelnika

- sindikalni čelnici bez obilježja vođa, koji stoga nisu uspješni u pokretanju i vođenju sindikalnog pokreta
- centralizacija odlučivanja u vrhu sindikata odnosno sindikalnih središnjica i autokratski (neparticipativni) stil vođenja sindikata zbog čega se: (1.) „obični“ članovi osjećaju isključeno, (2.) pravim problemima članova nitko ne bavi te (3.) izostaje input članova kao onih koji su „u vatri“, a koji je važan za učinkovitost sindikata
- čelnici sindikata koji se ponašaju kao političari (udovoljavajući zahtjevima članova sindikata, poslodavcima, vladi i drugim sindikatima)
- loše upravljanje sindikalnim sredstvima i rastrošnost čelnika sindikata
- korumpiranost sindikalnih čelnika
- sukobi među sindikalnim čelnicima odnosno unutarsindikalski ratovi za pozicije, koji blokiraju dobre inicijative i smanjuju njihovu korisnost (posebice prisutni u heterogenim sindikatima s obzirom na struke, zanimanja i sektore iz kojih dolaze članovi, dakle u općim sindikatima, a manje u industrijskim sindikatima)

Kao razlog opadanja sindikalnoga članstva navode se i **uspjesi sindikata u pregovorima vezanima uz plaće i beneficije zaposlenika**. [Više o utjecaju sindikata na porast nadnica članova vidi u poglavlju 3.] Naime, kao posljedica zadovoljstva plaćama i beneficijama izborenima od strane sindikata javlja se manja potreba pojedinaca za uključivanjem u sindikat u svrhu zajedničke borbe za vlastita prava. Nadalje, uspješno ispregovaranje povećanje prosječne nadnice od strane sindikata dovodi do toga da sindikalizirani poslodavci, nasuprot nesindikaliziranim, ubrzavaju supstituciju rada kapitalom, otvaraju nesindikalizirane podružnice odnosno proizvode u manje industrijaliziranim područjima te zemljama s nižim nadnicama, radije surađuju s nesindikaliziranim dobavljačima i slično.¹⁰¹ Posljedično se smanjuje rast zapošljavanja u sindikalnom u usporedbi s nesindikaliziranim sektorom.¹⁰² Odgovor poslodavaca na uspješnu sindikalnu borbu za veće plaće i beneficije jest i smanjivanje novoga zapošljavanja te veća vjerojatnost da će postojeći radnici ostati bez posla,¹⁰³ zbog čega također učlanjivanje u sindikat gubi na popularnosti. Nadalje, veće plaće i beneficije članova sindikata u odnosu na plaće i beneficije nečlanova istih vještina i osobnih obilježja dovode u pravilu do manje ekonomske konkurentnosti sindikaliziranih organizacija¹⁰⁴ zbog toga što rast kompenzacija najčešće nije popraćen povećanom produktivnošću. Stoga su poslodavci potaknuti na primjenu raznih (prethodno navedenih) strategija smanjivanja utjecaja sindikata, a što u konačnici dovodi do opadanja sindikalnoga članstva.

Bilješke

- 1 Freeman i Medoff (1984.) prema 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., str. 459.
- 2 Podjela, kao i cijelo poglavlje, temelji se na članku: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu, *Ekonomski pregled*, 61(3-4): 187-214.
- 3 Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), op. cit., str. 189.
- 4 Vidi na primjer: 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., str. 98.; Freeman i Medoff (1984.) prema Flanagan, R. J. (2008.), op. cit., str. 459.
- 5 Alós, R., Jódar, P., Martí, J., Artiles, A. M., Ortiz, L. (2009.), Diversity in trade union membership: a typology based on the study of a Spanish trade union, *Industrial Relations Journal*, 40(2): 100-121.
- 6 Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005.), *Human Resource Management*, 6th ed., Pearson Education Limited, Harlow, str. 454.
- 7 Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005.), op. cit., str. 454.
- 8 Blanchflower, D. G. (2006.), A Cross-Country Study of Union Membership, Discussion Paper Series, Institute for the Study of Labor, (2016): 1-58., http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=892338#; Guest, D. E., Dewe, P. (1988.), Why Do Workers Belong to a Trade Union?: A Social Psychological Study in the UK Electronics Industry, *British Journal of Industrial Relations*, 26(2): 178-194.; Machin, S. (2004.), Factors of Convergence and Divergence in Union Membership, *British Journal of Industrial Relations*, 42(3): 423-438.; McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill, New York, NY; Visser, J. (2007.), Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case?, *Industrielle Beziehungen*, 14(2): 97-117.
- 9 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 2.
- 10 Više o hipotezi supstitucije sindikata vladama (engl. government substitution hypothesis) vidi u: Coombs, C. K. (2008.), The Decline in American Trade Union Membership and the "Government Substitution" Hypothesis: A Review of the Econometric Literature, *Journal of Labor Research*, 29(2): 99-113.
- 11 Doduše, zakoni o minimalnim plaćama istovremeno i ugrožavaju i doprinose sindikalnom pokretu. Naime, s jedne strane smanjuju potrebu za sindikatima jer se za plaće najlošije plaćenih skupina radnika „brine“ država, dok s druge strane smanjuju opasnost od jeftinog nesindikaliziranog rada.
- 12 Scheuer, S. (2007.), Dilemmas of Collectivism: Danish Trade Unions in the Twenty-First Century, *Journal of Labor Research*, 28(2): 233-254., str. 250.
- 13 Masters, M. F., Delaney, J. T. (2008.), Organized Labor's Political Scorecard, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 491-519., str. 513.
- 14 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.; Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit.; Flood, P., Turner, T. (1993.), Human Resource Strategy and the Non-union Phenomenon, *Employee Relations*, 15(6): 54-66.; 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.; Strauss, G. (1984.), Industrial Relations: Time of Change, *Industrial Relations*, 23(1): 1-15.
- 15 Boyer, R. (2010.), The collapse of finance but labour remains weak, *Socio-Economic Review*, 8(2): 348-353., str. 352.
- 16 Na temelju: Boyer, R. (2010.), op. cit., str. 352.
- 17 Boyer, R. (2010.), op. cit., str. 352.
- 18 Ovo omogućava i Zakon o radu Republike Hrvatske (Narodne novine (2009.), *Zakon o radu*, NN 149/09., www.narodne-novine.nn.hr).
- 19 Obadić, A. (2009.), Examining the Danish Flexicurity Labour Market Concept, *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12(2): 53-70.
- 20 Više o neoliberalizmu kao razlogu desindikalizacije vidi u: Milkman, R. (2010.), The US labour movement and the audacity of hope, *Socio-Economic Review*, 8(2): 372-376., str. 372.; Munck, R. P. (2011.), Globalization and the Labour Movement: Challenges and Responses, *Global Labour Journal*, 1(2): 218-232.; Nissen, B. (2002.), The labor movement in a new globalized environment – An introduction, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 3-13.; Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Praeger Publishers, Westport, CT
- 21 Faniel, J. (2012.), Crisis behind the Figures? Belgian Trade Unions between Strength, Paralysis and Revitalisation, *Management Revue – The International Review of management Studies*, 23(1): 14-31.
- 22 Ibid.
- 23 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., str. 427.
- 24 Hirsch, B. T. (2008.), Sluggish Institutions in a Dynamic World: Can Unions and Industrial Competition Coexist?, *Journal of Economic Perspectives*, 22(1): 153-176., str. 161.
- 25 Ibid., str. 161.
- 26 Boeri, T., van Ours, J. (2008.), *The Economics of Imperfect Labor Markets*, Princeton University Press, Princeton, NJ, str. 72.
- 27 Clawson, D., Clawson, M. A. (1999.), op. cit.; Munck, R. P. (2011.), op. cit.; Nissen, B. (2002.), op. cit.; Visser, J. (2007.), op. cit.
- 28 Boswell i Stevis (1997.) prema Clawson, D., Clawson, M. A. (1999.), op. cit.
- 29 Munck, R. P. (2011.), op. cit., str. 219.
- 30 Nissen, B. (2002.), op. cit., str. 7.
- 31 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.
- 32 Više o ovome vidi u: Hoke, Z. (2005.), Globalizacija – prijatelj ili neprijatelj sindikalnog pokreta?, <http://www.voanews.com/croatian/archive/2005-11-20-voa6.cfm>; Lewchuk, W., Wells, D. (2006.), op. cit.
- 33 Više o ovome vidi u: Strauss, G. (1984.), op. cit.
- 34 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., str. 140.
- 35 Slaughter (2007.) prema Hirsch, B. T. (2008.), op. cit., str. 162.
- 36 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.
- 37 McConnell, C. R., Brue, S. L. (1994.), *Suvremena ekonomija rada*, Mate, Zagreb

- 38 Kuruvilla, S., Das, S., Kwon, H., Kwon, S. (2002.), Trade Union Growth and Decline in Asia, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 431-461.
- 39 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit., str. 2.
- 40 Kuruvilla, S., Das, S., Kwon, H., Kwon, S. (2002.), op. cit.
- 41 Visser, J. (2006.), Union membership statistics in 24 countries, *Monthly Labor Review*, 129(1): 38-49.
- 42 Krzywdzinski, M. (2011.), Trade Unions in Poland: Between Stagnation and Innovation, *Management Revue*, 23(1): 66-82.
- 43 Edwards, L. N. (1989.), The Future of Public Sector Unions: Stagnation or Growth?, *The American Economic Review*, 79(2): 161-165., str. 164.
- 44 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit.; Klandermans, B. (1986.), Psychology and trade union participation: Joining, acting, quitting, *Journal of Occupational Psychology*, 59(3): 189-204.; Strauss, G. (1984.), op. cit.
- 45 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., str. 424.
- 46 Kaufman, B. E. (2008.), Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 45-78., str. 23.
- 47 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 520-562., str. 556.
- 48 Visser, J. (2006.), op. cit.
- 49 Pencavel, J. (2008.), op. cit., str. 428.
- 50 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., str. 564.
- 51 Više o učinkovitosti menadžerske oporbe vidi u: 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.; Strauss, G. (1984.), op. cit.; Verma, A., Kochan, T. A., Wood, S. J. (2002.), op. cit.
- 52 Hirsch, B. T. (2008.), op. cit., str. 164.
- 53 Addison, J. T., Hirsch, B. T. (1989.), Union Effects on Productivity, Profits, and Growth: Has the Long Run Arrived?, *Journal of Labor Economics*, 7(1): 72-105.
- 54 Na temelju: Belman, D., Voos, P. B. (2006.), op. cit.; Bryson, A., Gomez, R., Willman, P. (2004.), op. cit.; Deshpande, S. P. (2002.), The Impact of Union Elections on Human Resources Management Practices in Hospitals, *Health Care Manager*, 20(4): 27-35.; McLennan, K. (2008.), op. cit., str. 567.
- 55 McLennan, K. (2008.), op. cit., str. 566-567.
- 56 Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 39.
- 57 Gapasin, F., Bonacich, E. (2002.), The strategic challenge of organizing manufacturing workers in global/flexible capitalism, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 163-188., str. 168.
- 58 Na temelju: Belman, D., Voos, P. B. (2006.), op. cit.; Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit.; DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), *HR*, 1st ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH; Flood, P., Turner, T. (1993.), op. cit.; Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ; Kelly, J., Badigannavar, V. (2004.), Union organizing, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 32-50.; Klein, N. (2000.), *No Logo – No Space, No Choice, No Jobs*, Flamingo, London; McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), op. cit.; Verma, A., Kochan, T. A., Wood, S. J. (2002.), op. cit.
- 59 Moore, S. (2004.), Union mobilization and employer counter-mobilization in the statutory recognition process, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 2-31., str. 16.
- 60 Rollinson, D., Dundon, T. (2007.), *Understanding Employment Relations*, McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire, str. 40.
- 61 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY; 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., str. 38.; Bronfenbrenner i Juravich (1998.) prema Moore, S. (2004.), op. cit., str. 17.; Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, str. 170.; Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 120-121.; Goll (1991.) prema Verma, A. (2008.), What Do Unions Do to the Workplace? – Union Effects on Management and HRM Policies, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 275-312., str. 302.; Lopez, S. H. (2004.), Overcoming legacies of business unionism – Why grassroots organizing tactics succeed, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor – Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 114-132., str. 126.; Moore, S. (2004.), op. cit.; 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., str. 92-98.
- 62 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.; Moore, S. (2004.), op. cit.
- 63 Flanagan, R. J. (2008.), op. cit., str. 472.
- 64 Bahtjarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, str. 299-230.
- 65 Rechenbach, J., Cohen, L. (2002.), Union global alliances at multinational corporations – A case study of the Ameritech Alliance, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 76-99., str. 89.
- 66 Više o utjecaju izmještanja i drugih praksi vertikalne dezintegracije na sindikaliziranost vidi u: Doellgast, V., Geer, I. (2007), Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations, *British Journal of Industrial Relations*, 45(1): 55-76.; Gapasin, F., Bonacich, E. (2002.), op. cit.
- 67 Clawson, D., Clawson, M. A. (1999.), op. cit.
- 68 Strauss, G. (1984.), op. cit.; Guest, D. E. (1987), Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.; Beaumont, P. B. (1991.), Trade unions and HRM, *Industrial Relations Journal*, 22(4): 300-308.; 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.; 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.; Flood, P., Turner, T. (1993.), op. cit.; Fiorito, J. (2001.), Human

- Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation, *Journal of Labor Research*, 22(2): 335-354.; Lewchuk, W., Wells, D. (2006.), op. cit.; Pološki Vokić, N. (2009.), Ugrožava li menadžment ljudskih potencijala položaj sindikata? – Odnos sindikata i menadžmenta ljudskih potencijala u zadovoljavanju potreba zaposlenika, u: Franičević, V., Puljiz, V. (ur.) (2009.), *Rad u Hrvatskoj: Pred izazovima budućnosti*, Zagreb: Centar za demokraciju i pravo „Miko Tripalo“ i Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 226-258.
- 69 Flanagan, R. J. (2008.), op. cit., str. 460.; Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit.
- 70 Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 4th ed., Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, str. 450.
- 71 Strauss, G. (1984.), op. cit., str. 5.
- 72 Fiorito, J., Lowman, C., Nelson, F. D. (1987.), The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing, *Industrial Relations*, 26(2): 113-126.
- 73 Više o razlozima paralelnog slabljenja sindikata i rasta popularnosti ULJP-a vidi u: 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., str. 71.
- 74 Blanchflower, D. G. (2006.), op. cit.; Clawson, D., Clawson, M. A. (1999.), op. cit.
- 75 Rasmussen, E., Andersen, T. (2006.), op. cit., str. 72.
- 76 Flanagan, R. J. (2008.), op. cit., str. 469. i 487.
- 77 Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 503.
- 78 Flanagan, R. J. (2008.), op. cit., str. 469.
- 79 Ibid., str. 469.
- 80 Ibid., str. 469.
- 81 Ibid., str. 470.
- 82 Flanagan, R. J. (2008.), op. cit., str. 469.; Pencavel, J. (2008.), op. cit.
- 83 Bach, S., Kolins Givan, R. (2004.), Public service unionism in a restructured public sector – Challenges and prospects, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 89-109., str. 95.; Badigannavar, V., Kelly, J. (2004.), Labour-management partnership in the UK public sector, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 110-128., str. 125.
- 84 Regini, M. (2010.), The increasing individualization of work and labour, *Socio-Economic Review*, 8(2): 357-360., str. 359.
- 85 Sever, K. (2007.), Rastrošnost čelnika osipa sindikalno članstvo, <http://www.vjesnik.com/Html/2007/02/15/Clanak.asp?r=tem&c=2>
- 86 Više o individualističkom odnosu prema radu i posljedicama za sindikalizam vidi u: Haynes, P., Vowles, J., Boxall, P. (2005.), Explaining the Younger-Older Worker Union Density Gap: Evidence from New Zealand, *British Journal of Industrial Relations*, 43(1): 93-116.
- 87 Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 12-45., str. 22.
- 88 Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
- 89 Willman, P., Kelly, J. (2004.), Introduction, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 1-6., str. 2.
- 90 Kelly i Heery (1994.) prema Willman, P., Kelly, J. (2004.), op. cit., str. 2.
- 91 Franičević, V. (2007.), Croatia: Between EU Normalisation and Persistent Hard Reality, u: Eyraud, F., Vaughan-Whitehead, D. (eds.), *Evolving World of Work in the Enlarged EU: Progress and Vulnerability*, International Labour Office, Geneva, 91-139., str. 112.
- 92 Clawson, D., Clawson, M. A. (1999.), op. cit., str. 98.
- 93 Bach, S., Kolins Givan, R. (2004.), op. cit., str. 95.
- 94 Evidencija Ministarstvu gospodarstva, rada i poduzetništva i dupajnijskih ureda državne uprave prema Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 114.
- 95 Sever, K. (2007.), op. cit.
- 96 Rebac, I. (2010.), *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 12.
- 97 Na temelju: Rebac, I. (2010.), op. cit., str. 17.
- 98 Penney, R. A. (2004.), op. cit., str. 112.; Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 19. i 37.
- 99 Gani, A. (1996.), Who joins the unions and why? Evidence from India, *International Journal of Manpower*, 17(6-7): 54-65., str. 63.
- 100 Na temelju: Faniel, J. (2011.), op. cit., str. 28.; Milkman, R. (2010.), op. cit.; Sever, K. (2007.), op. cit.; Mello, J. A. (2011.), *Strategic Management of Human Resources*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 531.; Robinson, I. (2002.), Does neoliberal restructuring promote social movement unionism? – U.S. developments in comparative perspective, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 189-235., str. 216.
- 101 McConnell, C. R., Brue, S. L. (1994.), op. cit.
- 102 Ibid., str. 232.
- 103 Farber, H. S., Saks, D. H. (1980.), Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics, *Journal of Political Economy*, 88(2): 349-369.
- 104 Belman, D., Voos, P. B. (2006.), op. cit.



DIO III.

Sindikalni tronožac Kakvi mogu biti odnosi sindikata, poslodavaca i države u osiguravanju prava radnika?





DIO III.

Sindikalni tronožac

Kakvi mogu biti odnosi
sindikata, poslodavaca i države
u osiguravanju prava radnika?

8. Sindikati bez sukoba

Koje aktivnosti poduzimaju sindikati,
menadžment i treći kada dođu do zida?

9. Borba sindikata za kućni proračun

Kako sindikati sudjeluju
u određivanju kompenzacija zaposlenika?

10. Sindikati usmjereni na zapošljivost

Koja je uloga sindikata u osiguranju fleksigurnosti?

Sindikati bez sukoba

Koje aktivnosti poduzimaju sindikati, menadžment i treći kada dođu do zida?

Sindikati kao važne neprofitne organizacije unutar civilnoga društva¹ imaju svrhu zastupati radna prava i pružati zaštitu svojim članovima. Zadaća sindikata u socijalnome dijalogu – poglavito u kolektivnome pregovaranju – jest borba da se nametnu regulacija i kontrola djelovanja tržišta u svrhu postizanja socijalno prihvatljivih rezultata uz zaštitu prava, interesa i sigurnosti radnika.²

Odnos rada i kapitala obilježavaju razlike i često suprotstavljeni interesi koje je potrebno uskladiti kako bi se svi subjekti radnih odnosa interesno zadovoljili. Stoga dinamika koja se javlja u radnim odnosima često prerasta u sukobe. Kada se sindikati i poslodavci ne slažu ili ne uspijevaju dogovoriti oko ključnih pitanja, sukobljene strane poduzimaju različite akcije i taktike u svrhu ostvarivanja vlastitih ciljeva odnosno kako bi potaknuli drugu stranu da prihvati njihove zahtjeve.

Ovo se poglavlje bavi načinima rješavanja otvorenih sukoba između poslodavaca i sindikata odnosno „borbom“ koja bi na kraju trebala prerasti u suradnju. Drugim riječima, opisuje aktivnosti pritiska odnosno industrijske akcije koje provode sindikati, industrijske akcije koje provode poslodavci i načine uključivanja treće strane u razrješavanje sukoba vezanih uz radne odnose sukobljenih strana.

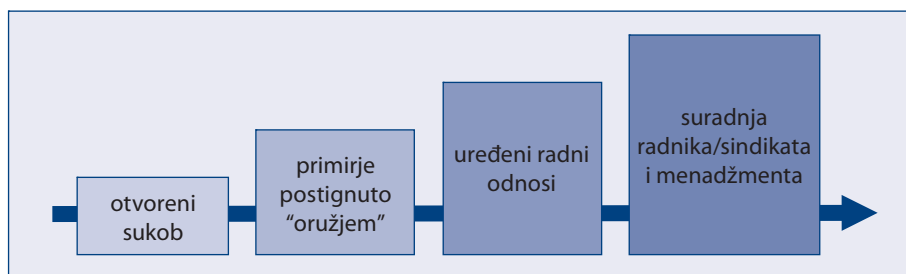
8.1. Nastajanje sukoba između sindikata i poslodavca

Sukob je prirodna i neizbježna pojava³ koja se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta (pojedinaca, grupa, organizacija i tako dalje).⁴ Za svaku organizaciju, a tako i sindikate, važno je da se **sukobima upravlja** jer postojanje sukoba ne mora nužno imati negativne posljedice. Upravo suprotno, određena razina sukoba potiče inovativnost, uvođenje promjena, organizacijsko učenje i slično, što dovodi do veće produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti.⁵ Ako se sukobima u sindikalnome okruženju ne upravlja, odnosno ukoliko se ignorira rješavanje dugotrajnih konfliktnih situacija, narušavaju se

radni odnosi te se smanjuje radna i organizacijska uspješnost. Dodatno je potrebno naglasiti da je iznimno zahtjevno upravljati sukobima vezanima uz rad ako su oni **nevidljivi** odnosno ako suprotstavljene strane svoje neslaganje ne iskazuju javno. Drugim riječima, sukobi mogu postojati i ako nema vidljivoga djelovanja (poput sukobljavanja na sastancima ili protestnih akcija), no „izostanak **vidljivih** znakova sukoba nužno ne znači i njihov stvarni izostanak“⁶.

Slika 8.1.⁷ prikazuje **gradaciju radnih odnosa**. Optimalno bi bilo da su odnosi između sindikata i poslodavaca suradnički, dakle da je između njih uspostavljen **partnerski odnos** koji je poželjan jer predstavlja situaciju pobjednik-pobjednik (engl. win-win) za sve – i zaposlenike i organizaciju i, konačno, društvo u cjelini. [Više o partnerskome sindikalizmu vidi u poglavlju 19.] Nažalost, **uređeni radni odnosi** često su posljedica „**oružjem**“ postignutoga primirja zbog **otvorenoga sukoba** odnosno nedostatka pravovremenoga dijaloga, uvažavanja različitosti u mišljenjima i konstruktivnoga rješavanja nesuglasica.

Slika 8.1. Gradacija radnih odnosa



Prema suvremenome pristupu sindikalizmu sindikati i menadžment trebaju biti partneri, a ne neprijatelji koji se otvoreno sukobljavaju i „oružjem“ rješavaju probleme. No, kako su radni odnosi vrlo složeni i često uključuju suprotstavljene zahtjeve radnika i sindikata spram menadžmenta i vlasnika te se temelje na različitim pozicijama moći, neminovna je svojevrsna dinamika odnosno sukobljavanje uključenih strana.

Sindikati već desetljećima koriste kolektivno pregovaranje i socijalni dijalog kao sredstva za poboljšanje uvjeta života i rada radnika. Pritom je u interesu sindikata – a trebalo bi biti i u interesu poslodavaca – da pregovori proteknu mirno te da se postigne dogovor. Nažalost, u radnim odnosima često dolazi do razmimoilaženja u mišljenjima, nesuglasica, netrpeljivosti i do otvorenih sukoba. Ponekad socijalni partneri ne uspijevaju postići dogovor i uspostaviti kvalitetni socijalni dijalog pa su sukobi neizbježni. Štoviše, sukobi ponekad prerastaju u ozbiljnije

izražavanje nezadovoljstva neke od strana, što može naškoditi socijalnome miru i dugoročno prouzročiti veliku štetu, ne samo financijsku nego može doći i do znatnoga narušavanja odnosa između posloprimaca i poslodavaca. Tako sukobi mogu eskalirati u oštro iskazivanje otpora prema poslodavcima putem dugotrajnoga štrajka ili uništavanja opreme i proizvodnih pogona, kojima radnici žele natjerati poslodavce na prihvaćanje određenih zahtjeva koje postavljaju. Poslodavci, pak, mogu provoditi masovna otpuštanja ili zatvarati pogone te na taj način zauvijek „riješiti“ svoj problem sa sindikatima.

Kada do sukoba dođe zbog nemogućnosti postizanja dogovora između zaposlenika i poslodavaca po pitanju uređenja radnih odnosa, to jest nekih ili svih aspekata pregovora između radnika i menadžmenta, sukob može prerasti u takozvanu **industrijsku akciju**. Na poduzimanje industrijske akcije sukobljene strane odlučuju se kako bi izvršile pritisak na drugu stranu u sukobu odnosno nametnule vlastito rješenje i ishodile pobjedu. **Svrha industrijskih akcija** jest ukazati na prisutnost neslaganja interesa i mišljenja sindikata i poslodavaca s namjerom da se druga strana upozori i zastraši (kod štrajka, prosvjeda i bojkota od strane sindikata) ili da se iskaže sila i premoć (kod zatvaranja i izmještanja pogona ili cijele organizacije od strane poslodavca). Dodatno, kada njihovi pregovori dođu do „slijepice“, odnosno oni nisu u stanju sami doći do rješenja,⁸ ali i kako bi se izbjegle dramatične industrijske akcije (poput fizičkih sukoba između radnika i predstavnika zakona koji štite interese vlasnika), neizbježno je uključiti **neutralnu treću stranu**, koja potpomaže postizanje dogovora i potiče suradnju u svrhu uspostavljanja socijalnoga dijaloga.

8.2. Aktivnost sindikata, menadžmenta i treće strane u rješavanju sukoba

Tri skupine sudionika koje sudjeluju u **rješavanju sukoba vezanih uz radne odnose** su: (1.) zaposlenici i sindikati koji ih zastupaju, (2.) poslodavci i menadžeri koji ih zastupaju i (3.) država i njezine agencije. Svaka od navedenih strana polazi od svojih ciljeva i interesa te ima očekivanja od drugih strana u području radnih odnosa. Za rješavanja sukoba proizašlih iz nesklada ciljeva i djelovanja drugih potrebno je razumijevanje kako vlastitih, tako i ciljeva drugih dviju skupina, koji su navedeni u tablici 8.1.

Tablica 8.1. Ciljevi sudionika uključenih u rješavanje sukoba vezanih uz radne odnose

Sudionici	Ciljevi
radnici i sindikati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dobri uvjeti zaposlenja (plaće, beneficije, uvjeti rada, sigurnost zaposlenja i tako dalje) ▪ zastupanje prava i interesa radnika ▪ zainteresiranost za kvalitetne radne odnose
vlasnici i menadžment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ostvarivanje organizacijskih ciljeva kao što su prihodi, profit, povrat na uloženo i slično ▪ upravljanje zaposlenicima u svrhu što efikasnijeg i efektivnijeg ostvarivanja rezultata ▪ zainteresiranost za efikasne radne odnose
država i njezine agencije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uspostavljanje ravnoteže između rada i kapitala (radništva i vlasnika) ▪ uspostavljanje ravnoteže između privatnog i javnog interesa

Načini rješavanja sukoba vezanih uz radne odnose različiti su. Svaka od strana uključena u radne odnose pribjegava svojim **taktikama rješavanja sukoba** odnosno koristi svoje načine prisiljavanja druge strane da prihvati njezine prijedloge kojima iskazuje svoju moć. Kada se govori o taktikama rješavanja sukoba, najčešća su asocijacija aktivnosti **sindikata** poput štrajkova i prosvjeda. Ovim načinima angažirane akcije sindikalnoga članstva i javnoga iskazivanja nezadovoljstva sindikati od poslodavaca i vlade traže da ispune njihove zahtjeve. Međutim, pritom se često zaboravlja da na sukobe snažno može reagirati i **menadžment**, primjerice zatvaranjem ili izmještanjem pogona ili tvornice. Kada ne postoji drugačiji način pronalaženja rješenja sukoba vezanih uz radne odnose među suprotstavljenim stranama, uključuje se **treća strana**, na primjer mirenjem, posredovanjem ili arbitražom. **Najčešće korištene taktike** rješavanja sukoba koji proizlaze iz radnih odnosa svojstvene za navedene skupine prikazane su u tablici 8.2.

Tablica 8.2. Najčešće taktike rješavanja sukoba između radnika/sindikata i poslodavaca

Taktike sindikata	Taktike menadžmenta	„Intervencija“ treće strane
<ul style="list-style-type: none"> ▪ štrajk ▪ prosvjed ▪ bojkot ▪ taktike vezane uz (ne)ispunjavanje radnih obaveza ▪ medijski pritisak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zatvaranje pogona ▪ zapošljavanje štrajkolomaca ▪ izmještanje dijelova organizacije ▪ zapošljavanje konzultanata specijaliziranih za borbu protiv sindikata 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mirenje ▪ posredovanje ▪ arbitraža

Rješavanje sukoba između radnika i poslodavaca nužno je kako bi radni odnosi bili uređeni na zadovoljavajući način, što u konačnici omogućava i nesmetano funkcioniranje organizacije. Naime, svaka industrijska akcija – poduzeta od sindikata ili poslodavca – nanosi štetu ne samo odnosu zaposlenika i menadžmenta, nego i samoj organizaciji, ali i ostalim dionicima kao što su kupci/klijenti, poslovni partneri organizacija, država i društvu u cjelini.

8.2.1. Industrijske akcije sindikata

Zaposlenici u području radnih odnosa imaju različita prava kao što su: pravo na minimalnu plaću, pravo na sigurnost i zaštitu na radu, pravo na mirovinsko i zdravstveno osiguranje kao i sindikalna prava i slobode koja se odnose na slobodu udruživanja i osnivanja sindikata. U području sindikalnih prava i sloboda nalazi se i pravo radnika na zaštitu njihovih interesa odnosno pravo na industrijske akcije,⁹ za koje se kaže da su „borba za bolje životne i radne uvjete“¹⁰. Naime, kada ne vide drugi način osiguranja zaštite i zagovaranja radničkih prava te pravednih kompenzacija i uvjeta rada, sindikati djeluju kroz vidljive načine izražavanja nezadovoljstva te se odlučno angažiraju kako bi situaciju promijenili u korist svojih članova. Kako ponekad nije moguće postići dogovor s poslodavcem kroz procese kolektivnoga pregovaranja i sustava davanja pritužbi, sindikati mogu pribjeći manje mirolojubivim mjerama postizanja svojih ciljeva.¹¹ Drugim riječima, kada miran način nije moguć ili ne „urodi plodom“, sindikati su skloni rješavati nesuglasice agresivnijim metodama odnosno taktikama pritiska. Pritom postoje sindikati koji su izrazito agresivni prema poslodavcima i državi,¹² ali postoje i oni koji ne poduzimaju nikakve industrijske akcije, što može biti pokazatelj sindikalne neorganiziranosti i nedjelotvornosti.

Različite **taktike pritiska** koje koriste radnici organizirani u sindikate kako bi promijenili situaciju u svoju korist odnosno akcije koje poduzimaju i putem kojih izražavaju svoje nezadovoljstvo odnosima s poslodavcima te iskazuju svoju moć jesu: (1.) štrajk, (2.) prosvjed, (3.) bojkot, (4.) taktike vezane uz (ne)ispunjavanje radnih obaveza (kao što su usporavanje rada, previše detaljno ispunjavanje radnih obaveza, odbijanje prekovremenoga rada i masovni odlazak na bolovanje), (5.) ostale industrijske akcije sindikata (kao što su zaposjedanje radnih mjesta (engl. workplace occupation), sabotaže, organiziranje, to jest potpisivanje peticija) i (6.) medijski pritisak. U nastavku su objašnjene one taktike koje su najčešće korištene.

Štrajk (engl. strike) jest prestanak radnih aktivnosti od strane zaposlenika¹³ odnosno prekid ili zaustavljanje radnoga procesa, odlazak zaposlenika s posla ili odbijanje rada od strane zaposlenika s ciljem da se poslodavac prisili na dogovor. Riječ je o jednome od najučinkovitijih oružja koje radnici imaju na raspolaganju

jer se štrajkovima pridaje velika pozornost u medijima i u javnosti pa je ponekad dovoljna samo prijetnja štrajkom da se menadžment povuče odnosno popusti zahtjevima sindikata.¹⁴ Također, poslodavci nastoje učiniti sve što je u njihovoj moći kako bi se izbjegao štrajk jer štrajk ugrožava poslovanje organizacije te „ima visoku cijenu za obje strane“¹⁵. Naime, osim što su njegovi troškovi za poslodavce znatni, štrajk bitno narušava odnose između poslodavaca i radnika. Stoga on predstavlja krajnju mjeru na koju se radnici odlučuju kako bi skrenuli pozornost na svoje probleme i postigli ono što nisu mogli mirnim putem odnosno tek kada su iscrpili sve druge mogućnosti rješavanja sukoba.

Postoje različite vrste štrajka. Tako, ovisno o razlogu za štrajk, govorimo o ekonomskom štrajku, političkom štrajku i štrajku zbog nepravednih praksi rada. Zatim, ovisno o obuhvatu odnosno tome tko su štrajkači, razlikujemo generalni štrajk i štrajk solidarnosti. Postoje i specifične vrste štrajka kao što su bijeli, divlji i očajnički štrajk. U tablici 8.3.¹⁶ opisane su navedene vrste štrajka.

Tablica 8.3. Vrste štrajka

Vrsta	Opis
ekonomski štrajk (engl. economic strike)	Štrajk zbog nepoštivanja kolektivnih ugovora i dogovora s poslodavcem, dakle iz ekonomskih razloga, kao na primjer zbog nesuglasica oko visine plaća, beneficija, radnoga vremena, prava menadžmenta i slično. Ova vrsta štrajka legitimna je interesna aktivnost radnika u svim razvijenim zemljama.
politički štrajk (engl. political strike)	Štrajk političke naravi usmjeren je na kritiku i preusmjeravanje pojedinih segmenata društvenoga života i društva u cjelini (kao na primjer iznuđivanje donošenja zakona, izmjene zakona i slično). U pravilu je usmjeren prema tijelima vlasti te se provodi u suradnji s oporbenim političkim organizacijama. Politički štrajkovi uglavnom nezakoniti su ako se bave problemima izvan područja rada.
štrajk zbog nepravednih praksi rada (engl. unfair labor practice strike)	Štrajk zbog nezadovoljstva praksom rada menadžmenta, kao na primjer odbijanje menadžmenta da pregovara „u dobroj vjeri“.
generalni štrajk (engl. general strike)	Zaustavljanje rada velikoga dijela organiziranih radnika (cijeloga sektora ili čak više sektora odjednom) na određeno vrijeme kako bi se vlast prisilila na nešto.
štrajk solidarnosti (engl. sympathy strike)	Prestanak rada zaposlenika koji nisu u sukobu sa svojim poslodavcem, ali štrajkaju u znak podrške drugim skupinama zaposlenika ili sindikatima koji štrajkaju protiv njihovih poslodavaca. U Hrvatskoj je pravno reguliran, ¹⁷ no u mnogim je zakonodavstvima protuzakonit.

bijeli ili tihi štrajk (engl. white strike)	Sporije obavljanje posla nego što je to uobičajeno odnosno usporavanje rada (engl. slowdown) ili čak obavljanje minimalno potrebnoga prema ugovorima o radu. Uključuje odbijanje prekovremenoga rada ili odlaska na službeno putovanje i slično.
divlji štrajk (engl. wildcat strike)	Štrajk suprotan dogovoru o nekorištenju štrajka, na primjer za vrijeme kolektivnih pregovora ili trajanja kolektivnih ugovora koji zabranjuju štrajk ili štrajk zaposlenika bez znanja i suglasnosti sindikalnih čelnika. Riječ je o ilegalnome štrajku osim ako se ne radi o iznimno opasnim i nesigurnim uvjetima rada.
očajnički štrajk (engl. despair strike)	Štrajk u trenutku kada radnici više nemaju što izgubiti te nastoje nešto poduzeti kako bi spasili radna mjesta ili izborili zarađene plaće. Često ga obilježavaju krajnja rješenja kao što je primjerice štrajk glađu (engl. hunger strike).

Danas je učestalost štrajkova smanjena (broj štrajkova i radnih dana izgubljenih zbog štrajkova). [Konkretne podatke vidi u poglavlju 3.] Zanimljivo je istaknuti da mnogi poslodavci danas na štrajk ne gledaju tako negativno kao poslodavci nekada, jer u štrajku vide mogućnost da zaposle zamjenske radnike (naravno nesindikalizirane i tako se riješe sindikalista), uvedu tehnologiju koja zamjenjuje rad ili čak „pobijede“ sindikate jednom zauvijek.¹⁸

Prosvjed (engl. picketing) jest javni protest protiv poslodavca koji uključuje marširanje radnika ispred poslovnih zgrada organizacije, tvornica i slično uz nošenje transparenta na kojima su napisani razlozi za prosvjed i/ili poruke menadžmentu.¹⁹ Svrha prosvjeda je informiranje javnosti o postojanju sukoba s poslodavcem te poticanje drugih da se suzdrže od poslovanja s njime,²⁰ čime javno iskazuju svoje nezadovoljstvo. Da bi se radnicima omogućilo mirno održavanje prosvjeda, to jest da bi oni protekli bez incidenata (po radnike ili građane koji sudjeluju), prosvjednicima se često osigurava policijska zaštita.

Bojkot (engl. boycott) jest industrijska akcija koja uključuje prestanak kupnje proizvoda nekoga poslodavca²¹ kako bi se javno ukazalo na neslaganje s poslodavcem. Radi se o potencijalno masovnoj akciji jer sindikati najčešće ne pozivaju na bojkot odnosno odbijanje kupnje proizvoda ili korištenja usluga nekoga poslodavca samo svoje članove nego vrlo često u prosvjedne aktivnosti uključuju i nesindikalizirane zaposlenike u organizaciji, članove drugih sindikata (sindikalna solidarnost) i širu javnost.

Taktike sindikata **vezane uz (ne)ispunjavanje radnih obaveza** – takozvane „unutarnje igre“ (engl. inside games) – naziv je za aktivnosti ometanja proizvodnje

koje sindikati poduzimaju²² kako bi iskazali svoje nezadovoljstvo. Njihovo zajedničko obilježje jest djelomično izvršavanje radnih obveza od strane zaposlenika, kao što je ukratko objašnjeno u tablici 8.4.

Tablica 8.4. Taktike sindikata za rješavanje sukoba s poslodavcima vezane uz (ne)ispunjavanje radnih obaveza

Taktika	Opis
usporavanje rada (engl. go-slow)	Namjerno obavljanje radnih zadataka sporijim intenzitetom ²³ u svrhu iskazivanja protesta. Usporavanje rada prisutno je kada radnici usporeno obavljaju zadatke ili nesavjesno izvršavaju radne obveze. ²⁴ Time se smanjuje produktivnost i povećavaju troškovi rada. ²⁵ Riječ je o industrijskoj akciji koja ne samo da ukazuje na nezadovoljstvo radnika, nego može biti i okidač za potencijalne daljnje sukobe. Naziva se i „tihim“ štrajkom [Vidi u prethodnoj tablici].
previše detaljno ispunjavanje radnih obaveza	Industrijska akcija uslijed koje radnici previše detaljno izvršavaju svoje radne zadatke i na taj način svjesno usporavaju proces rada, što može dovesti do štete za poslodavca. ²⁶ Radi se o „kreativnom“ obliku usporavanja rada kojim se vrši pritisak na poslodavca na način da se doslovno i detaljno slijede upute za obavljanje određenoga zadatka. ²⁷
odbijanje prekovremenoga rada	Industrijska akcija prilikom koje radnici i dalje obavljaju svoje radne zadatke, ali odbijaju raditi nakon redovitoga radnog vremena. U ovome je slučaju sporno dolazi li do povrede radnoga odnosa odnosno proizlazi li iz ugovora o radu obveza prekovremenoga rada. ²⁸
masovni odlazak na bolovanje (engl. sick out)	Jedan od oblika usporavanja rada kada se članovi sindikata neformalno dogovore da u određene dane u velikom broju masovno izostanu s posla. ²⁹

8.2.2. Industrijske akcije poslodavaca

Iako se više govori o industrijskim akcijama koje poduzimaju sindikati, i poslodavci imaju odgovor na njima neprihvatljive zahtjeve sindikata. Najčešće **industrijske akcije** koje provode **poslodavci** kako bi prisilili sindikate da popuste u pregovorima ili uspostavili radne odnose koji odgovaraju isključivo njima (na štetu sindikata i njihovih članova) jesu: (1.) zatvaranje pogona, ureda, organizacijske jedinice ili cijele organizacije, (2.) zapošljavanje štrajkolomaca, (3.) izmještanje dijelova organizacije i (4.) zapošljavanje konzultanata za borbu protiv sindikata.

Zatvaranje pogona, ureda ili cijele organizacije (engl. lockout) predstavlja menadžersku inačicu štrajka kada menadžment zatvara mjesto rada tako da

zaposleni ne mogu dolaziti na posao.³⁰ Onemogućavanjem pristupa zaposlenika mjestu rada³¹ menadžment vrši pritisak na radnike odnosno sindikate da učine ustupke u rješavanju sukoba koji proizlazi iz radnih odnosa. Naime, time što radnike isključuje s posla,³² poslodavci uskraćuju zaposlenicima mogućnost ostvarivanja zarade. Ova industrijska akcija ponekad doslovno znači zaključavanje pogona ili ureda kako bi se radnici spriječili da rade i da za to budu plaćeni.³³

Zapošljavanje štrajkolomaca (engl. strikebreakers) jest industrijska akcija poslodavaca koja je odgovor na štrajk kao industrijsku akciju sindikata. Radi se o taktici koja uključuje zapošljavanje zamjenskih, najčešće privremenih radnika čija je uloga zamijeniti zaposlenike koji su u štrajku te osigurati nastavak procesa rada. Štrajkolomci se zapošljavaju kako bi se smanjili troškovi štrajka i osigurao kontinuitet proizvodnje. Ova industrijska akcija predstavlja krajnju mjeru jer se njome nanosi velika šteta radnim odnosima.³⁴ Dodatno, članovi sindikata, baš kao i ostali radnici, na štrajkolomce gledaju kao na neprijatelje jer oduzimaju posao radnicima koji su u štrajku.

Izmještanjem (engl. outsourcing) dijelova organizacije odnosno prebacivanjem proizvodnih i drugih kapaciteta tamo gdje je sindikalni pokret slabiji ili gdje nije prisutan jedan je od načina kojim menadžment rješava ozbiljnije sukobe sa sindikatima. Izmještanjem se smanjuje moć sindikata jer se poslovi prenose od sindikaliziranih k nesindikaliziranim radnicima na način da se neki poslovi ili čitav proces proizvodnje premješta u područja gdje sindikati imaju slabu ili nikakvu pregovaračku snagu.³⁵ Izmještanje je reorganizacija koju menadžment provodi kada želi uspostaviti drugačiji odnos sa sindikatima putem smanjivanja broja zaposlenih.³⁶ Ova strategija može se koristiti i za rješavanje problema štrajka jer omogućava zamjenu štrajkača novim nesindikaliziranim radnicima.³⁷ Smatra se da su od sredine 1990-ih, otkako se izmještanje znatno više primjenjuje, prakse kolektivnoga pregovaranja narušene.³⁸ Primjerice, veliki broj njemačkih poduzeća u području telekomunikacija, bankarstva i avioprijevoza suočenih sa snažnom konkurencijom pronalazio je troškovno povoljnija rješenja u podugovaranju poslova koji nisu ključni za djelovanje organizacije (engl. non-core) te je na taj način unazadio radne odnose.³⁹

Kada u sindikalnome pokretu vide opasnost, poslodavci se često odlučuju za korištenje **usluga konzultanata specijaliziranih za borbu protiv sindikata**. Konzultanti u tome području pokazali su se vrlo učinkovitima u suzbijanju organiziranja sindikata i smanjivanju njihova utjecaja⁴⁰ s obzirom da dobro poznaju strategije i taktike provođenja antisindikalnih kampanja. Antisindikalne konzultantske usluge suvremeni su način borbe menadžmenta protiv sindikata. Smatra se da su se te usluge znatno razvile od devedesetih godina 20. stoljeća.⁴¹

8.2.3. Doprinos treće strane rješavanju sukoba između radnika/sindikata i poslodavaca

Ponekad se sukobi posloprimaca i poslodavaca ne uspiju razriješiti industrijskim akcijama sindikata ili menadžmenta pa je potrebno uključiti i treću stranu. Kada sukobljene strane trebaju pomoć u razrješavanju nesuglasica i pomirenju razlika koje nisu u stanju same sagledati i prevladati, uključivanje treće strane predstavlja jednu od opcija. Naime, situaciju u kojoj su sindikati i menadžment i dalje u sukobu treba čim prije razriješiti pa se stoga za uspostavljanje odnosa suradnje ponekad uključuje treća, neutralna strana. Naime, industrijskim akcijama poslodavaca i sindikata nastaje šteta kako poslodavcu, tako i odnosima između poslodavaca i sindikata⁴² zbog čega je potrebno zatražiti pomoć od neovisnih stručnjaka ili predstavnika vlasti.

Tri su **mogućnosti rješavanja sukoba** između radnika/sindikata i poslodavaca koji podrazumijevaju sudjelovanje i doprinos **treće strane**: (1.) mirenje – uspostavljanje dijaloga između suprotstavljenih strana, (2.) posredovanje – predlaganje rješenja sukoba i (3.) arbitraža – donošenje odluke umjesto sukobljenih strana. Ove taktike imaju za cilj umanjiti nerazumijevanje i neslaganje između strana u sukobu odnosno pomoći pri uspostavi dijaloga, okončati sukob, ali i ukazati na važnost dugoročnih suradničkih odnosa.

Mirenje (engl. conciliation) predstavlja metodu vanjskoga rješavanja sukoba između radnika/sindikata i poslodavaca kada se treća strana uključuje kako bi se osiguralo da ne dođe do prestanka komunikacije, to jest da se osigura kontinuitet pregovora.⁴³ **Miritelj**, kao nezavisan stručnjak, nema formalnu moć niti nad predstavnicima sindikata niti nad menadžmentom, nego je njegov cilj usmjerenje sukobljenih strana prema rješavanju problema.⁴⁴ Ovaj oblik uključivanja treće strane ne uključuje predlaganje rješenja nego je zadatak miritelja isključivo podupiranje kvalitetne komunikacije koja je preduvjet za uspješno odvijanje pregovaračkoga procesa u razrješavanju sukoba. Suština procesa mirenja jest u smanjivanju neslaganja, stoga odgovornost za ishod sukoba leži na sukobljenim stranama, a ne na miritelju.⁴⁵

Posredovanje (engl. mediation) predstavlja metodu vanjskoga rješavanja razlika između radnika/sindikata i poslodavaca gdje treća strana ima ulogu predlaganja rješenja problema.⁴⁶ Neutralni stručnjak koji se naziva **posrednik** ili **medijator** sluša i preispituje stajališta i prijedloge rješenja obje strane nakon čega priprema potrebne informacije, daje preporuke i predlaže rješenja koja smatra potrebnima provesti.⁴⁷ Kod posredovanja treća strana ima aktivniju ulogu nego kod procesa mirenja. Za razliku od mirenja, kojemu je cilj omogućiti odvijanje pregovaračkoga

procesa, posredovanje uključuje predlaganje rješenja, stoga je utjecaj posrednika veći nego utjecaj miritelja iako konačnu odgovornost za razrješenje sukoba dijele sukobljene strane. Uloga posrednika zahtjevnija je od uloge miritelja jer traži veću odgovornost treće strane u rješavanju sukoba, no ta odgovornost treće strane nije toliko velika kao kod arbitraže.

Arbitraža (engl. arbitration) jest postupak razrješavanja sukoba između radnika/sindikata i poslodavaca prema kojemu strane u sukobu unaprijed pristaju da će prihvatiti rješenje treće strane – arbitra.⁴⁸ Arbitraža je najsloženiji oblik uključivanja neutralne strane izvan organizacije u rješavanje sukoba između sindikata i poslodavaca zbog toga što konačnu (arbitražnu) odluku donosi arbitar ili arbitražno vijeće. Arbitražni sporazum je pravno obvezujuće i neosporivo rješenje⁴⁹ kojim se okončava spor između radnika i poslodavca uključivanjem treće strane, kojoj se dodjeljuje zadatak da razriješi sukob odnosno koja je odgovorna za ishod sukoba. Arbitraža predstavlja posljednji korak u procesu rješavanja sukoba između sindikata i poslodavaca⁵⁰ odnosno koristi se kada se ostali pokušaji uključivanja treće strane (mirenje i posredovanje) pokažu neuspješni. Tako se, na primjer, arbitraža koristi kada se u pregovorima između sindikata i poslodavaca dođe do takozvane „mrtve točke“ (engl. impasse)⁵¹ ili kada država zahtijeva arbitražni postupak kako bi se prekinuo dugotrajni štrajk koji ugrožava nacionalno gospodarstvo. Pritom je moguće provesti jednu od **tri vrste arbitraže**: (1.) **standardna arbitraža** (engl. conventional arbitration), (2.) **prihvatanje cjelokupnoga prijedloga jedne strane** (engl. final-offer total package – FOTP) i **prihvatanje pojedinačnih prijedloga strana** (engl. final-offer issue-by-issue). Osnovna obilježja ove tri vrste arbitraže navedena su u tablici 8.5.⁵²

Tablica 8.5. Tri vrste arbitraže pri radnim sukobima

Standardna arbitraža	Prihvatanje cjelokupnog prijedloga jedne strane	Prihvatanje pojedinačnih prijedloga strana
Uobičajen način provođenja postupka arbitraže (opisan ranije).	Jedna od suprotstavljenih strana je „pobjednička opcija“, dakle svi njezini prijedlozi se prihvaćaju.	Moguće je prihvatiti pojedinačne prijedloge i jedne i druge strane; na taj način moguće je „zadovoljiti“ obje strane.

Tablica 8.6.⁵³ sistematizira tri navedena načina uključivanja treće strane u rješavanje sukoba između radnika/sindikata i poslodavaca na način da opisuje uloge, pristupe rješavanju sukoba i načine postizanja dogovora s obzirom na stupanj uključenosti i odgovornost neutralne strane u razrješenju sukoba. Prikazuje da uloga treće strane pri rješavanju sukoba varira od postupka mirenja (miritelj

podržava pregovarački proces i osigurava da strane u sukobu sjednu za stol i razgovaraju), preko posredovanja (posrednik se aktivno uključuje u pregovore i surađuje kroz prijedloge rješenja) do arbitraže (odgovornost se dijeli sa sukobljenim stranama, a arbitar odlučuje o načinu razrješenja sukoba). Ključna razlika između procesa mirenja i procesa arbitraže jest u tome da kod mirenja miritelj pomaže stranama da pronađu rješenje kroz raspravu, a kod arbitraže se od neutralne strane traži da presudi o problemu, dok je posredovanje negdje na pola puta između ova dva oblika.⁵⁴

Tablica 8.6. Uključivanje treće strane u razrješenje sukoba

Vrsta sudjelovanja treće strane	Uloga	Pristup rješavanju sporova	Kako se postiže dogovor?
mirenje (engl. conciliation)	miritelj odnosno "katalizator" koji pomaže smanjiti neslaganja	<ul style="list-style-type: none"> Podupiranje pregovaračkoga procesa pomaže stranama pojasniti ciljeve, razinu neslaganja te identificira moguća rješenja i načine kako riješiti sukob. Potiče sukobljene strane na razgovor. 	Odgovornost za postizanje dogovora je na sukobljenim stranama.
posredovanje (engl. mediation)	davatelj preporuka	<ul style="list-style-type: none"> Proaktivniji pristup od mirenja. Na temelju ocjene pisanih zahtijeva obaju strana posrednik predlaže rješenje za okončanje spora ili postavlja temelje za daljnje pregovore. 	Odgovornost je na sukobljenim stranama, no mišljenje posrednika je utjecajno.
arbitraža (engl. arbitration)	donositelj odluke kako bi se okončao spor	<ul style="list-style-type: none"> Arbitar ili arbitražna komisija prikuplja pisane i usmene dokaze na temelju kojih donosi odluku. 	Arbitar odlučuje o razrješavanju spora; arbitražna odluka u pravilu je obvezujuća za obje strane.

Bilješke

- 1 Hyman, R. (2001.), *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class & Society*, SAGE Publications Ltd., London, str. 39.
- 2 Rebac, I. (2006.), Kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj, *Radno pravo*, (3): 17-34.
- 3 Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 766. i 786.
- 4 Rahim, M. A. (2002.), Toward a theory of managing organizational conflict, *International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235., str. 207.
- 5 Na temelju: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, str. 193.
- 6 Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 213.
- 7 Na temelju: Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ, str. 514.
- 8 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), *HR*, 1st ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 255.
- 9 Učur, M. Đ., Smokvina, V. (1991.), Industrijske akcije kao sindikalna prava i slobode, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 31(2): 671-701., str. 673.
- 10 Ibid., str. 688
- 11 Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), *Business – A Changing World*, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, str. 284.
- 12 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 213.
- 13 Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), op. cit., str. 285.
- 14 Na temelju: Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), op. cit., str. 285.
- 15 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 256.
- 16 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 77 i 105.; Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 389. i 393.; Rebac, I. (2010.), *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 26-32.
- 17 Narodne novine (2009.), *Zakon o radu*, NN 149/09., www.narodne-novine.nn.hr
- 18 Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 87.
- 19 Na temelju: DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 256.; Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), op. cit., str. 285.
- 20 Dessler, G., Huat, T. C. (2009.), *Human Resource Management – An Asian Perspective*, 2nd ed., Pearson Education South Asia, Jurong, str. 582.
- 21 Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), op. cit., str. 285.
- 22 Dessler, G., Huat, T. C. (2009.), op. cit., str. 583.
- 23 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 256.
- 24 Učur, M. Đ., Smokvina, V. (1991.), op. cit., str. 697.
- 25 Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, str. 280.
- 26 Učur, M. Đ., Smokvina, V. (1991.), op. cit., str. 696.
- 27 Budd, J. W. (2010.), op. cit., str. 280.
- 28 Učur, M. Đ., Smokvina, V. (1991.), op. cit., str. 697.
- 29 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 256.
- 30 Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), op. cit., str. 285.
- 31 Dessler, G., Huat, T. C. (2009.), op. cit., str. 582.
- 32 Učur, M. Đ., Smokvina, V. (1991.), op. cit., str. 698
- 33 Dessler, G., Huat, T. C. (2009.), op. cit., str. 583.
- 34 Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), op. cit., str. 285
- 35 Perry, C. R. (1997.), Outsourcing and union power, *Journal of Labor Research*, 18(4): 521-534., str. 533.
- 36 Linder, J. C. (2004.), Outsourcing as a strategy for driving transformation, *Strategy & Leadership*, 32(6): 26-31., str. 26.
- 37 Perry, C. R. (1997.), op. cit., str. 533.
- 38 Doellgast, V., Geer, I. (2007.), Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations, *British Journal of Industrial Relations*, 45(1): 55-76., str. 59.
- 39 Ibid., str. 59.
- 40 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.
- 41 Levitt (1993.) prema 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., str. 92.
- 42 Učur, M. Đ., Smokvina, V. (1991.), op. cit., str. 699
- 43 Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), op. cit., str. 285.
- 44 Ibid., str. 285.
- 45 Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010.), *People Resourcing and Talent Planning – HRM in Practice*, 4th ed., Pearson Education Limited, Harlow, str. 483.
- 46 Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), op. cit., str. 285
- 47 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 257.
- 48 Ibid., str. 257.
- 49 Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), op. cit., str. 285
- 50 Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), op. cit., str. 527.
- 51 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), op. cit., str. 257.
- 52 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 386-387.
- 53 Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010.), op. cit., str. 483.
- 54 Ibid., str. 482.



Borba sindikata za kućni proračun

Kako sindikati sudjeluju u određivanju kompenzacija zaposlenika?

Svi „znaju“ da sindikati povećavaju plaće. Pitanje je koliko, u kojim okolnostima i s kojim učincima na općenitu uspješnost gospodarstva.

Richard Freeman i James Medoff

Zaposlenici se tradicionalno pridružuju sindikatima kako bi poboljšali vlastiti materijalni položaj, baš kao što sindikati ukazuju na privlačnost sindikaliziranosti koristeći argument ekonomskih koristi koje proizlaze iz članstva. Poznato je, primjerice, da u razdobljima inflacije raste zanimanje za pridruživanje sindikatu uslijed percepcije zaposlenika da će na taj način zaštititi vlastita primanja. No, sindikaliziranost potiču i drugi čimbenici vezani uz primanja zaposlenika: objektivni (kao visina plaće ili promjene u visini plaće), ali i subjektivni (kao nezadovoljstvo plaćom, beneficijama odnosno neizravnim materijalnim kompenzacijama koje zaposlenici primaju na temelju pripadnosti organizaciji ili pak pravednošću nagrađivanja).¹

Sustav nagrađivanja zaposlenika u najširem smislu odnosi se na sve **izravne novčane nagrade** (plaća, individualni i grupni bonusi te ostale novčane naknade), **neizravne novčane isplate** (svi oblici nagrada koji su trošak organizaciji, ali ih zaposlenici ne primaju izravno u novčanom obliku) i **psihološka zadovoljstva** (nefinancijske nagrade koje proizlaze iz posla i radne okoline, na primjer mogućnost napredovanja) koja zaposlenici primaju za usluge pružene organizaciji.

Temelj cjelokupnoga sustava nagrađivanja zaposlenika jest **osnovna plaća**, a koja se isplaćuje u obliku plaće ili nadnice. Plaća (engl. salary) računa se i isplaćuje mjesečno, a primaju ju zaposlenici na izvanproizvodnim poslovima, dok se nadnica² (engl. wage) računa po satu i isplaćuje dnevno ili tjedno, a primaju ju uglavnom proizvodni radnici na jednostavnijim poslovima.³ Na osnovnu plaću nadovezuju se ostali elementi sustava nagrađivanja – izravne novčane nagrade u vidu **varijabilnoga dijela plaće** i **grupnoga poticajnog nagrađivanja** te neizravne novčane isplate u obliku **beneficija**. Svi navedeni elementi sustava nagrađivanja

zajedno – osnovna plaća, varijabilni dio plaće, grupne nagrade i beneficije – nazivaju se **kompensacijama** (vidi sliku 9.1.).

Slika 9.1. Struktura kompencija zaposlenika

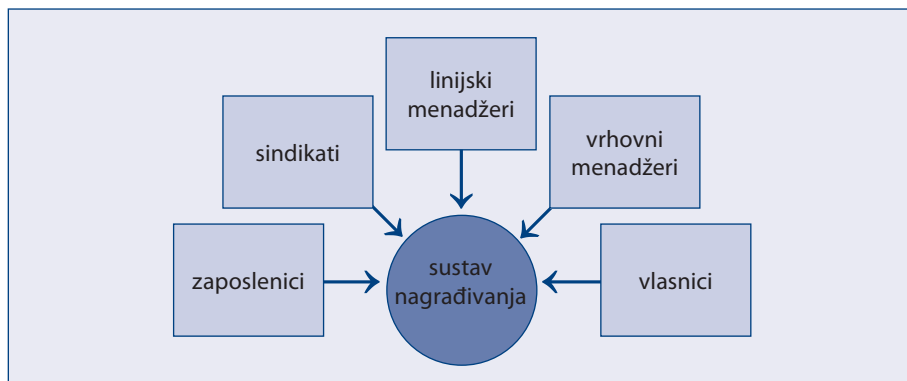


Ovo će poglavlje razjasniti kako sindikati utječu na kompencije zaposlenika. U poglavlju se odgovara na pitanja kako sindikati utječu na kompencije svojih članova te kako utječu na kompencije zaposlenika općenito, nesindikaliziranih zaposlenika i vrhovnih menadžera.

9.1. Utjecaj sindikata na kompencija članova

9.1.1. Okvir kolektivnoga pregovaranja o kompencijama

Plaće i beneficije, kao i ostali uvjeti zaposlenja u sindikaliziranim organizacijama definiraju se procesima kolektivnoga pregovaranja između sindikata, reprezentativnoga predstavnika zaposlenika za kolektivno pregovaranje s poslodavcima te menadžmenta kao predstavnika poslodavaca/vlasnika kao što prikazuje slika 9.2. Neovisno o razini na kojoj se obavlja kolektivno pregovaranje (nacionalnoj, regionalnoj, na razini industrije ili organizacije), plaće i beneficije zaposlenika nezaobilazan su dio u pregovorima i područje najvećih neslaganja.

Slika 9.2. Dionici u oblikovanju sustava nagrađivanja

Sudjelovanje u procesima kolektivnoga pregovaranja sindikate svrstava među ključne dionike u upravljanju kompenzacijama zaposlenika. Njihov je cilj osigurati što više financijskih i ostalih koristi za svoje članove, ali da pritom ne ugroze njihovu sigurnost. Oni povećavaju pregovaračku moć zajedno organiziranih pojedinaca te stvaraju pritisak prilikom određivanja plaća zaposlenika čime kolektivno pregovaranje doprinosi formalizaciji sustava određivanja kompenzacija i umanjuje diskrecijsku moć menadžmenta.⁴ [Više o pregovaračkoj moći sindikata vidi u poglavlju 2.]

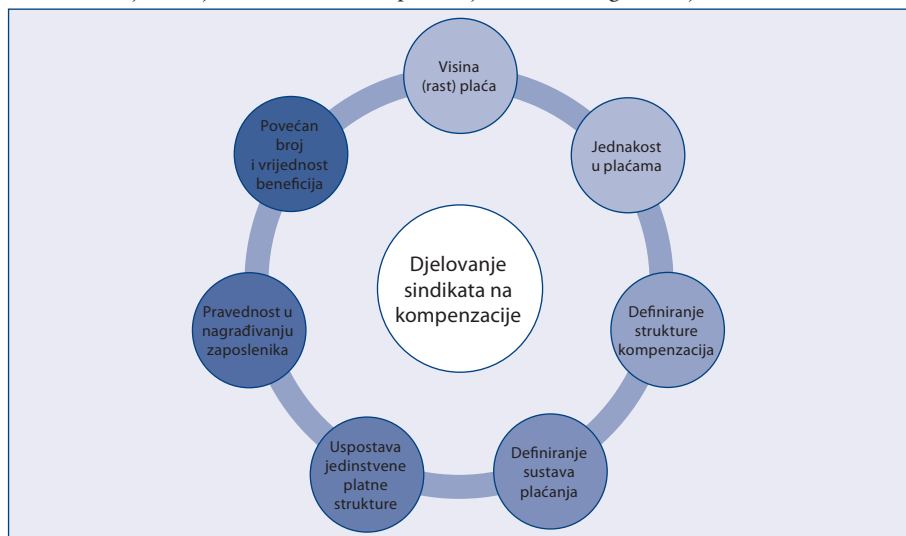
Kolektivni ugovor u pravilu se sklapa za višegodišnje razdoblje pa su plaće u sindikaliziranim organizacijama/djelatnostima sigurnije odnosno manje izložene fluktuacijama, ali i manje fleksibilne od tržišno određenih plaća.⁵ **Pozitivan utjecaj** sindikata i **višegodišnjih kolektivnih ugovora** vidljiv je posebice tijekom razdoblja veće nezaposlenosti zbog otpora sindikata prema smanjivanju plaća tijekom recesije iako je istodobno **nedostatak** kolektivnih ugovora relativno spor odgovor na rast plaća tijekom razdoblja inflacije.⁶ [Više o utjecaju sindikata na plaće i inflaciju vidi u poglavlju 3.] Višegodišnji kolektivni ugovori koji ne definiraju povećanje prava zaposlenika vezano uz plaće tijekom važenja ugovora nepovoljni su za zaposlenike te se stoga sindikati bore za sukcesivno povećanje prava zaposlenika, kao primjerice postupcima navedenima u tablici 9.1.⁷

Tablica 9.1. Postupci umanjivanja nedostataka koje za plaće ima sklapanje višegodišnjih kolektivnih ugovora

Opcija	Obilježja
dogovorene povišice	Klauzula u kolektivnom ugovoru koja predviđa unaprijed određene povišice u određenim vremenskim trenucima i u dogovorenom iznosu.
otvaranje pregovora	Klauzula u kolektivnom ugovoru koja predviđa ponovno otvaranje pregovora u određenom trenutku ili s obzirom na novonastale okolnosti.
prilagodba troškovima života	Klauzula u kolektivnom ugovoru koja propisuje prilagodbu plaća s obzirom na troškove života temeljem promjene indeksa potrošačkih cijena.

9.1.2. Djelovanje sindikata na kompenzacije na razini organizacija

Krajnji ishod djelovanja sindikata i kolektivnoga pregovaranja najuočljiviji je na **razini organizacije**. Utjecaj sindikata na kompenzacije zaposlenika koji su članovi sindikata, kao što je prikazano na slici 9.3., definira se kroz više stavaka kolektivnih ugovora u rasponu od iznosa kompenzacija i jednakosti u plaćama do uspostave jedinstvene platne strukture i prisutnosti beneficija.

Slika 9.3. Djelovanje sindikata na kompenzacije na razini organizacija

Rast plaća članova sindikata kao posljedica djelovanja sindikata primarni je ishod kolektivnoga pregovaranja na razini organizacije.

Nadalje, sindikati se kolektivnim pregovaranjem zalažu za **postizanje jednakosti u plaćama** (engl. equality). Jednakost plaća osigurava se standardizacijom plaća⁸ za pojedine poslove odnosno jednakim plaćama za usporedive poslove unutar i između organizacija,⁹ opiranjem individualnim razlikama u plaćama između zaposlenika s istim vještinama¹⁰ te smanjenjem diskrecijskih prava menadžmenta i mogućnosti da zaposlenike na istome radnom mjestu plaćaju različito. Usporedba osnovica za utvrđivanje plaće u sindikaliziranim i nesindikaliziranim organizacijama prikazana je u tablici 9.2.

Tablica 9.2. Usporedba osnovica za utvrđivanje plaće u sindikaliziranim i nesindikaliziranim organizacijama

Sindikalizirane organizacije	Nesindikalizirane organizacije
<ul style="list-style-type: none"> ▪ posao koji se obavlja (procjena poslova) ▪ odgovornost ▪ usporedive plaće za iste ili slične poslove kod ostalih organizacija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ponuda i potražnja na tržištu rada ▪ znanja, vještine i sposobnosti ▪ kompetencije ▪ ostvareni učinak ▪ usporedive plaće za iste ili slične poslove kod ostalih organizacija

Sindikativima su u cilju postizanja jednakosti u plaćama zanimljiva dva instrumenta. Prvo, sindikati se zalažu za uspostavljanje **jedinstvenoga** i ne preširokoga **raspona plaća za pojedini posao ili razred poslova**, što rezultira smanjivanjem disperzije plaća unutar organizacije ili djelatnosti. Kolektivnim pregovaranjem teže utvrđivanju broja različitih vrsta poslova u organizaciji te uspostavi jedinstvene procjene težine poslova s pripadajućom platnom strukturom. Utvrđivanje raspona plaća za razred poslova često je praćeno širim definiranjem pojedinih razreda poslova, što stvara dodatni poticaj za jednakost plaća. Na ovaj način – unaprijed definiranom plaćom za svaku vrstu poslova i pojedino radno mjesto – ograničava se mogućnost poslodavca da pojedince na istim poslovima plaćaju različito. Drugo, sindikati nastoje osigurati **povišicu plaće temeljem senioriteta i/ili povezivanjem rasta plaća uz povećanje troškova života**, za razliku od nesindikaliziranih organizacija koje najčešće određuju povišice plaća temeljem individualnoga učinka i kretanja plaća na tržištu rada. Senioritet je poželjan kriterij za povećanje plaća iz perspektive sindikata¹¹ jer se upravo primjenom senioriteta promiče solidarnost među članovima sindikata, ali i onemogućava utjecaj menadžera na plaće pojedinaca.¹² Povezivanjem rasta plaća uz povećanje troškova života sindikati osiguravaju godišnje povišice plaća te zaštitu životnoga standarda zaposlenika.

Struktura kompenzacija – u smislu podjele između izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija – također je područje pod utjecajem djelovanja sindikata.¹³

U strukturi ukupnih kompenzacija sindikalizirani zaposlenici imaju veći postotak ukupnih primanja u obliku beneficija. [Više o utjecaju sindikata na beneficije zaposlenika vidi u nastavku.] Osim toga, u sindikaliziranim organizacijama u manjoj se mjeri primjenjuju varijabilni oblici kompenzacija ovisni o ostvarenom učinku jer su za sindikate poželjnija fiksna primanja temeljena na poslu koji se obavlja.

Sindikati se u pravilu uspješno opiru **sustavima plaćanja** koji se temelje na individualnom učinku te preferiraju **vremenske plaće** gdje visina zarade ovisi o vremenu provedenome na određenome radnom mjestu, to jest gdje je plaća u odnosu na radni učinak fiksnog karaktera. Iako plaćanje po vremenu kao osnovicu za proračun zarade može uzeti i ostale elemente radnoga angažmana uključujući i učinak, sindikati to ne zagovaraju. Primjerice, u sindikaliziranim organizacijama povišice temeljem ostvarenoga učinka isplaćuju se četiri puta rjeđe negoli je to slučaj u nesindikaliziranim organizacijama.¹⁴ Štoviše, kod sindikaliziranih organizacija koje su uvele povećanja plaće s obzirom na ostvareni učinak, takvi planovi povišica u praksi često postaju automatska godišnja povećanja plaće i gube ciljani motivacijski učinak.

Posebno područje interesa sindikata je takozvano **akordno plaćanje** – oblik sustava plaćanja po učinku kada je cjelokupna plaća u potpunosti ovisna o ostvarenome količinskom učinku (na primjer broju proizvedenih komada). Iako su se sindikati tradicionalno opirali primjeni ovoga načina plaćanja, kako se otpor smanjivao, sindikati su se uključivali u određivanje **normi rada** i iznosa koji se isplaćuju po jedinici učinka.¹⁵ No, sindikati u ovome slučaju ne osiguravaju jedan od ključnih elemenata tradicionalne sindikalne politike plaća – jednakost plaća.

Sindikati se općenito opiru **sustavu plaćanja po učinku**. No, usprkos njihovom otporu prema definiranju plaća s obzirom na individualni učinak, opasnost da organizacije uslijed visokih (unaprijed određenih) fiksnih osnovnih plaća postanu nekonkurentne, dovela je do toga da sindikati podržavaju primjenu različitih oblika **grupnih sustava plaćanja** s jednakim isplatama za sve članove tima. Korisni grupni sustavi nagrađivanja najčešće su: sudjelovanje u vlasništvu putem dioničarstva zaposlenih (engl. employee stock ownership plan – ESOP), sudjelovanje u dobitku (engl. gainsharing) ili sudjelovanje u profitu (engl. profitsharing).¹⁶ Na ovaj način – osim što se nagrađuje iznadprosječni učinak grupe, jednakim isplatama zaposlenicima smanjuju se unutarnji sukobi među članovima tima, a jača se načelo ravnopravnosti, koje je temeljno vjerovanje sindikata. Ukoliko postoje, strategije nagrađivanja radnoga učinka u sindikaliziranim organizacijama su, stoga, objektivnije i oslanjaju se na prošle uspjehe ili druge mjerljive pokazatelje koji su manje podložni subjektivnim utjecajima.

Ipak, nisu svi sindikati naklonjeni planovima sudjelovanja u dobitku ili profitu uslijed razmišljanja da razlika (dobitak ili profit) nastaje kao posljedica odluka menadžmenta pa radnici ne bi smjeli biti kažnjeni za čimbenike na koje ne mogu utjecati. Prednosti i nedostaci sudjelovanja u dobitku, prema mišljenju sindikata, prikazane su u tablici 9.3.¹⁷

Tablica 9.3. Prednosti i nedostaci sudjelovanja zaposlenika u dobitku prema mišljenju sindikata

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> ▪ veća primanja članova ▪ veća sigurnost zaposlenja ▪ veća uključenost zaposlenika u aktivnosti na poslu ▪ veći osjećaj doprinosa kod zaposlenika ▪ veće priznanje zaposlenicima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ potkopava se utjecaj sindikata ▪ povećana proizvodnost može smanjiti potrebu za određenim poslovima ▪ mogućnost povećanja međusobnoga pritiska kolega na veće zalaganje na radu ▪ ne može se vjerovati izračunu odnosno razumjeti izračun dodataka ▪ menadžment može pokušati zamijeniti dogovorene povišice plaća na temelju grupne zarade drugim oblicima plaćanja (na primjer plaćanjem individualnoga učinka) ▪ menadžmentu se ne može vjerovati

Vežano uz sustav plaćanja, sindikati se zalažu i da se kolektivnim ugovorima definira **premija** koja se mora isplatiti na osnovnu plaću radnika za **rad u nestandardnim uvjetima** kao što su prekovremeni rad ili rad u otežanim uvjetima.

Kolektivni ugovori određuju osnovnu plaću zaposlenika najčešće s obzirom na složenost radnoga mjesta, što podrazumijeva proveden popis svih radnih mjesta i procjenu težine poslova. Osnovna plaća tada se izračunava kao umnožak procijenjene težine poslova i procijenjene osnovice plaće definirane ugovorom, a rezultat je vidljiv u **platnoj strukturi**. Kao što je već navedeno, sindikati djeluju na smanjenu disperziju plaća unutar organizacije, odnosno rezultirajuća platna struktura je plića, što je, prije svega, posljedica povećanja plaća „plavih ovratnika“, mlađih zaposlenika ili zaposlenika nižih vještina/obrazovanja.¹⁸ Preferencije sindikata prema **manje disperziranoj platnoj strukturi** mogu se objasniti nekolicinom čimbenika:¹⁹

- Percepcija velikih razlika u plaćama može umanjiti konsenzus i solidarnost između zaposlenika pa time i snagu „kolektivnoga glasa“ zaposlenika.
- S obzirom da objektivni kriteriji za mjerenje produktivnosti pojedinaca mogu biti proizvoljni (primjerice subjektivna ocjena nadređenog), zaposlenici s averzijom prema riziku daju prednost plićoj platnoj strukturi.

- Ukoliko se sindikat promatra kao politička organizacija kod koje konsenzus ovisi o preferencijama većine, kada je plaća većine članova manja od prosječne plaće, većina zaposlenika podupriet će politiku plaća usmjerenu prema redistribuciji plaća u korist niže plaćenih zaposlenika, čime se dodatno smanjuje disperzija.

Konačno, **pravednost pri nagrađivanju** odnosno **percepciju pravednosti nagrađivanja**, kao također jedan od željenih ishoda kolektivnoga pregovaranja i politike plaća sindikata, sindikati svojim djelovanjem ostvaruju na tri osnovna načina:²⁰

- nastojanjima da se za razred poslova uspostavi jedinstvena plaća, koja se podudara s onim što radnici smatraju pravednim razlikama u plaći
- djelovanjem na specifični uloženi napor (*input*) pojedinaca tako što ukazuju na kojim se kriterijima temelje odluke vezane uz kompenzacije
- ukazivanjem na odgovarajuće referentne osobe unutar organizacijske jedinice ili razreda poslova s kojima se pojedinci mogu uspoređivati.

Percepciju pravednosti nagrađivanja sindikati osiguravaju i putem **otvorenih (javnih) sustava plaća**. Oni, naime, smatraju da tajnost plaća omogućava neko-rektnost i proizvoljnost. Nasuprot tome, većina nesindikaliziranih organizacija (uslijed različitih razloga) plaće zaposlenika tretira statusom poslovne tajne. U sindikaliziranim organizacijama otvorenost plaća, u kombinaciji s formaliziranim platnom strukturom, onemogućava prilagođavanje plaća pojedinačnim zahtjevima visokokvalificiranih pojedinaca, što sindikati smatraju pozitivnim, ali nije u skladu sa suvremenom praksom upravljanja učinkom zaposlenika.

Beneficije, materijalne kompenzacije koje zaposlenici primaju na temelju pripadnosti organizaciji, povećavaju bogatstvo i blagostanje zaposlenika te stvaraju trošak poslodavcu, no u pravilu se ne percipiraju kao novčana stimulacija za rad jer se ne dodjeljuju u novcu. Posljednjih desetljeća primjena im se sve više širi, čime se povećava udio troškova beneficija u ukupnim troškovima kompenzacija zaposlenika te danas iznosi i do 40% ukupnih kompenzacija s tendencijom daljnje rasta.²¹ Povećana primjena beneficija uslijedila je nakon što su iscrpljene daljnje mogućnosti povećanja plaća odnosno nakon što su vlade ograničile daljnji rast plaća pa su upravo sindikati započeli borbu za uvođenje novih vrsta beneficija i poboljšanje već postojećih.²² Broj i vrsta dodijeljenih beneficija uvelike se razlikuje među zemljama s obzirom da uvođenje beneficija kod poslodavaca može biti rezultat zakona, kolektivnih ugovora ili diskrecijska volja poslodavca što prikazuje tablica 9.4.

Tablica 9.4. Izvori beneficija za zaposlenike

Zakonski definirane beneficije
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zakonski definirane beneficije zamišljene su kao oblik socijalnoga osiguranja koje pojedince treba zaštititi od nepovoljnih događaja kao što su nesposobnost za rad ili nezaposlenost te je njihova primjena obvezna za sve poslodavce. ▪ Primjeri: mirovinsko i zdravstveno osiguranje, osiguranje za slučaj nezaposlenosti i slično.
Beneficije u kolektivnim ugovorima
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sindikati se bore za beneficije koje će – pored onih zakonski definiranih – pridonijeti kvaliteti života zaposlenika. Naglašava se jednaka dostupnost beneficija svim zaposlenicima. ▪ Primjeri: dodatak za prehranu, pokloni za godine službe, profesionalna odjeća i slično.
Beneficije koje su diskrecijska odluka poslodavca
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskrecijske beneficije jesu dobrovoljne beneficije temeljene na odluci najvišega menadžmenta, a ovise o ciljevima koji se žele postići strategijom nagrađivanja i politikom beneficija. Mnogi poslodavci promatraju diskrecijske beneficije kao sredstvo za privlačenje, zadržavanje i motiviranje stručnoga osoblja, a sukladno tome i kao način za postizanje bolje konkurentske pozicije na tržištu.²³ ▪ Primjeri: briga za djecu, obrazovanje zaposlenika, statusne beneficije (automobil, mobilni telefon, ured i tako dalje) i slično.

Sindikati ostvaruju pozitivan utjecaj na broj i vrijednost beneficija uslijed potvrđeno većih izdvajanja za beneficije u sindikaliziranim organizacijama u usporedbi s nesindikaliziranim. Istraživanja pokazuju da sindikalizirane organizacije pružaju 20 do 30% više beneficija svojim zaposlenicima,²⁴ što razliku u beneficijama između sindikaliziranih i nesindikaliziranih organizacija čini većom od razlike u plaćama.

Isto tako, osim što sindikalizirane organizacije više izdvajaju za beneficije, one djeluju i na sastav beneficija. Tako, na primjer, prednost daju odgođenim kompenzacijama pa su u sindikaliziranim organizacijama prisutnije beneficije kao što su: obavezno i dodatno mirovinsko i zdravstveno osiguranje, posebni oblici mirovinskih planova, beneficije socijalnoga osiguranja i slično.

9.2. Utjecaj sindikata na kompenzacija nečlanova

Sindikati utječu na kompenzacije nečlanova na više načina. Kao prvo, na nacionalnoj razini svojim djelovanjem utječu na regulaciju minimalnih plaća i na razlike u plaćama između sindikaliziranih i nesindikaliziranih organizacija. Zatim, poznato je da utječu na kompenzacije nesindikaliziranih zaposlenika i to nekada pozitivno, a nekada negativno. Konačno, pokazalo se da utječu i na kompenzacije vrhovnoga menadžmenta i to najčešće negativno.

9.2.1. Djelovanje sindikata na kompenzacije na nacionalnoj razini

Sindikati se, vezano uz kompenzacije, udružuju na nacionalnoj razini kako bi zajedničkim naporima zakonski osigurali uvođenje **minimalnih plaća**. Svrha uvođenja odredbi o minimalnoj plaći jest osigurati svim zaposlenicima minimalnu plaću potrebnu za održavanje prihvatljivoga životnog standarda.

Sustav minimalnih plaća primjenjuje se u mnogim zemljama svijeta iako u različitim oblicima. Primjerice, u SAD-u je minimalna plaća uvedena 1938. godine putem *Zakona o pravednim standardima rada* (engl. Fair Labor Standards Act – FLSA) i to u originalnome iznosu od 25 centi na sat,²⁵ dok je u Velikoj Britaniji nacionalna minimalna plaća uvedena tek 1999. godine u iznosu od 4,20 funte na sat.²⁶ U Hrvatskoj je zakonski definiranoj minimalnoj plaći prethodilo uvođenje Kolektivnoga ugovora o najnižoj plaći 1998. godine, čija je primjena bila proširena na sve poslodavce. Temeljem zalaganja sindikata 2008. godine donesen je *Zakon o minimalnoj plaći*. Minimalna plaća u Hrvatskoj definirana je kao najniži mjesečni iznos bruto plaće koji pripada radniku za rad u punome radnom vremenu. Za razdoblje od 1. lipnja 2012. godine do 31. svibnja 2013. godine ona iznosi 2.814,00 kuna.²⁷

Prikaz 9.1. Izvadak iz Zakona o minimalnoj plaći Republike Hrvatske (NN 67/08.)

Članak 4.

- (1.) Visina minimalne plaće utvrđuje se jednom godišnje u lipnju tekuće godine te se njezin porast veže uz realan rast BDP-a iz prethodne godine prema objavi Državnog zavoda za statistiku.
- (2.) Minimalna plaća za razdoblje od 1. srpnja 2008. do 31. svibnja 2009. iznosi 39 posto prosječne mjesečne bruto plaće ostvarene u prethodnoj godini kod pravnih osoba u Republici Hrvatskoj, prema objavi Državnog zavoda za statistiku, u iznosu od 2.747,00 kuna.
- (3.) Visina minimalne plaće za razdoblje od 1. lipnja 2009. do 31. svibnja 2010. te za svako sljedeće jednogodišnje razdoblje, uskladit će se s realnim rastom BDP-a za prethodnu godinu, na način da se udio minimalne plaće u prosječnoj bruto plaći kod pravnih osoba u Republici Hrvatskoj ostvarenoj u prethodnoj godini uveća za postotak realnog rasta BDP-a u prethodnoj godini, prema objavi Državnog zavoda za statistiku.

Izvor: www.narodne-novine.nn.hr

Sindikati putem utjecaja na visinu plaća djeluju na disperziju plaća unutar organizacija u vidu „dobitaka“ zaposlenika koji su članovi sindikata u odnosu na zaposlenike koji to nisu, ali i na **disperziju plaća između organizacija** u kojima djeluje odnosno ne djeluje sindikat gdje se razlika u plaćama prepoznaje u obliku „jaza“ u **primanjima zaposlenika sindikaliziranih i nesindikaliziranih organizacija**.²⁸

Inicijalno se smatralo da sindikati povećavaju „jaz“ u plaćama između sindikaliziranih i nesindikaliziranih organizacija, no kasnije se pokazalo da je učinak sindikata veći kod smanjivanja „jaza“. ²⁹ Naime, nakon što je uočeno da u slučajevima u kojima dolazi do opadanja članstva u sindikatima istodobno dolazi i do rasta disperzije plaća unutar organizacije, ³⁰ pretpostavljen je uzročni odnos između ovih fenomena – premijska plaća uslijed sindikaliziranosti smanjuje ekonomsku konkurentnost poslodavca i potiče menadžment na primjenu strategija za izbjegavanje sindikata. ³¹ Tvrdnje da visoke kompenzacije u sindikaliziranim organizacijama u odnosu na nesindikalizirane organizacije potiču borbu menadžmenta protiv sindikata, što za posljedicu ima smanjivanje broja članova sindikata, vrijedile su u svijetu 1970-ih, ³² dok kasnije nisu dokazane. ³³ Razlike u plaćama ne mogu se pripisati isključivo razini sindikaliziranosti jer važne čimbenike predstavljaju razina proizvodnosti organizacije, pregovaračka moć sindikata u borbi za primanja članova i različitost zanimanja u organizaciji.

Nalazi o značenju utjecaja sindikaliziranosti na plaće razlikuju se, djelomično uslijed metodoloških problema, jer idealna situacija podrazumijeva usporedbu organizacija identičnih po svemu osim po prisutnosti odnosno odsutnosti sindikata, što je teško postići. Među najcitiranijim nalazima jest onaj objavljen još 1963. godine u knjizi Grega Lewisa *Unionism and Relative Wages in the United States*, koji navodi kako su plaće zaposlenika u sindikaliziranim organizacijama 10 do 15% veće nego u nesindikaliziranim. ³⁴ Kasnije se procjena razlika u plaći između djelatnosti koje su sindikalizirane i onih koje to nisu ustalila na 10 do 20%. Razlike su izraženije u djelatnostima u kojima je prisutna visoka razina sindikaliziranosti, ali su i nešto veće u privatnome sektoru. ³⁵ Istraživanja su, međutim, pokazala da postoje i djelatnosti u kojima su veća prosječna primanja u nesindikaliziranim organizacijama. Radi se, primjerice, o profesionalnom ili poslovnom savjetovanju te djelatnosti financija i osiguranja ³⁶ odnosno djelatnostima s visokim udjelom visokoobrazovanih zaposlenika kojima nije u interesu jednakost plaća nego vrednovanje individualnoga učinka kao osnove za obračun plaća.

Konačno, potrebno je napomenuti da su u zemljama u kojima se kolektivno pregovaranje odvija decentralizirano odnosno na razini organizacija (kao, na primjer, u Japanu, Kanadi, SAD-u i Velikoj Britaniji) razlike u plaći nesindikaliziranih i sindikaliziranih sektora veće nego u ekonomijama gdje se kolektivno pregovaranje odvija centralizirano odnosno na razini industrije, regionalno ili na razini cijele ekonomije (kao u Austriji, Norveškoj ili Njemačkoj). ³⁷ [Više o centraliziranom i decentraliziranom pristupu kolektivnom pregovaranju vidi u poglavlju 2.]

9.2.2. Djelovanje sindikata na kompenzacije nesindikaliziranih zaposlenika

Aktivnosti sindikata vezane uz plaće sindikaliziranih zaposlenika najčešće dovede do **povećanja plaća** nesindikaliziranih zaposlenika. Izboreno se prenosi na nečlanove kako u organizaciji, tako i izvan nje različitim instrumentima. U mnogim državama u svijetu, a tako i u Hrvatskoj, zakonski je omogućen instrument **proširene primjene kolektivnih ugovora** na osobe i organizacije koje nisu sudjelovale u njegovu sklapanju kao posljedica akta ovlaštenoga ministra.³⁸

No, čak i ukoliko nema proširene primjene kolektivnih ugovora, na plaće nesindikaliziranih radnika – i to zaposlenika u organizaciji koji nisu članovi sindikata, ali i na sve one iz iste djelatnosti čije se plaće određuju tržišnim mehanizmima – utječe prisutnost sindikata³⁹ djelovanjem takozvanoga **učinka prelijevanja** (engl. spillover effect), nazivanim i **učinkom prenošenja** (engl. knock-on effect).⁴⁰ Učinak prelijevanja podrazumijeva da se sve prednosti koje su sindikati izborili za svoje članove prenose i primjenjuju i na nečlanove sindikata u tim organizacijama odnosno postupno i na nesindikalizirane organizacije.

Kod nesindikaliziranih organizacija učinak prelijevanja ogleda se i kroz **učinak prijetnje** (engl. threat effect). Tako su zbog „prijetnje“ sindikata nesindikalizirane organizacije spremne osigurati zaposlenicima veća primanja kako bi umanjile vjerojatnost njihovoga pridruživanja sindikatu pa se razlike u primanjima sindikaliziranih i nesindikaliziranih zaposlenika smanjuju.⁴¹ Navedeno omogućava nesindikaliziranoj organizaciji da nastavi donositi odluke bez uplitanja sindikata, a radnici dobivaju višak nagrada koje su sindikalizirani kolege već dobili. Učinak prijetnje sindikata dolazi posebice do izražaja u sektorima u kojima postoji visoka sindikalna gustoća, odnosno na onim područjima na kojima djeluje veći broj sindikaliziranih organizacija. No, ukoliko uslijed učinka prijetnje sindikata kod zaposlenika nesindikaliziranih organizacija dođe do porasta plaća, kod zaposlenika to izaziva zbuđenost jer je nejasno trebaju li povećanje kompenzacija pripisati zaslugama sindikata ili poslodavca. Štoviše, upravo promijenjeno ponašanje organizacija zbog učinka prijetnje sindikata može zaposlenicima ukazati na prednosti od sindikaliziranosti i povećati njihovu želju za pridruživanjem sindikatu.

Prisutnost sindikata u određenoj djelatnosti može utjecati na primanja zaposlenika koji nisu obuhvaćeni sindikatom tako da se njihove **plaće smanjuju**. Naime, kako sindikati stvaraju pritisak na rast primanja sindikaliziranih zaposlenika, jedan od mogućih odgovora sindikaliziranih organizacija jest smanjenje zaposlenosti putem otpuštanja. Otpušteni radnici povećavaju ponudu radne snage na tržištu rada, a uslijed veće ponude radne snage smanjuju se relativne plaće

nesindikaliziranih zaposlenika. Navedeno utječe i na povećanje razlika u plaći između sindikaliziranih i nesindikaliziranih organizacija.

9.2.3. Djelovanje sindikata na kompenzacije vrhovnih menadžera

U kompenzacijskom menadžmentu potrebno je zasebno promatrati djelovanje sindikata na **kompenzacije vrhovnih menadžera**. Za razliku od politike nagrađivanja većine zaposlenika na menadžere ne primjenjuju se kolektivni ugovori pa sindikati u pravilu nemaju neposredni utjecaj na određivanje kompenzacija menadžera. Utjecaj prisutnosti sindikata na visinu i strukturu kompenzacija vrhovnih menadžera nije jednoznačno određen. Djelovanje sindikata na menadžerske kompenzacije podjednako je poticajno i ograničavajuće kao što prikazuje tablica 9.5. Pritom je potrebno napomenuti da je neposredni utjecaj sindikata na određivanje kompenzacija vrhovnih menadžera prisutan jedino u okolnostima kada je predstavnik sindikata ujedno i član odbora koji određuje kompenzacije vrhovnih menadžera (najčešće se radi o nadzornom odboru).

Tablica 9.5. Moguće djelovanje sindikata na kompenzacije vrhovnih menadžera

Veće kompenzacije vrhovnih menadžera uslijed aktivnosti sindikata	Manje kompenzacije vrhovnih menadžera uslijed aktivnosti sindikata
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S porastom primanja zaposlenika obuhvaćenih kolektivnim ugovorima stvaraju se temelji za povećanje kompenzacija i svih drugih zaposlenika. ▪ Sindikati mogu inzistirati na razlikama u primanjima između hijerarhijskih razina, što dovodi do povećanja primanja vrhovnih menadžera kako bi se izvršila diferencijacija u odnosu na niže razine.⁴² ▪ Postojanje sindikata u poduzeću iz perspektive vrhovnih menadžera predstavlja višu odgovornost pa su, u skladu s tim, menadžeri kompenzirani za dodatne odgovornosti.⁴³ ▪ Vrhovni menadžeri u sindikaliziranim organizacijama skloniji su većem udjelu fiksnog u odnosu na varijabilni dio plaće kako bi reducirali rizik povezan s vlastitom plaćom.⁴⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stalni pritisak i medijsko isticanje visine kompenzacija vrhovnih menadžera od strane sindikata ograničava porast plaća menadžera.⁴⁵ ▪ Manje plaće vrhovnih menadžera u sindikaliziranim organizacijama moguća su posljedica činjenice da su plaće zaposlenika u tim organizacijama veće pa je svota novca raspoloživa za plaće vrhovnih menadžera manja.⁴⁶

Nalazi istraživanja pokazuju da su ukupne kompenzacije vrhovnih menadžera u organizacijama s prisutnim sindikatima u prosjeku niže za 19% negoli u

nesindikaliziranim organizacijama i to primarno kao rezultat manje prisutnosti kompenzacija u obliku vlasništva (posebice dioničkih opcija), kompenzacija ovisnih o ostvarenoj uspješnosti, ali i uslijed manjih izravnih novčanih kompenzacija.⁴⁷ No, neki nalazi pokazuju da – iako su ukupne kompenzacije vrhovnih menadžera nedvojbeno niže u sindikaliziranim organizacijama – izravne novčane kompenzacije u obliku osnovne plaće mogu biti više,⁴⁸ što je u skladu s navedenim u tablici da su menadžeri u sindikaliziranim organizacijama skloni reducirati rizik povezan s vlastitom plaćom.

9.3. Budućnost sindikata u borbi za kompenzacije članova

Uslijed opadanja članstva sindikata, promjena na tržištima rada i nepovoljnoga političkog okruženja borba sindikata za kućne proračune postaje teža. Sve se češće javljaju situacije da predstavnici poslodavaca dolaze za pregovarački stol s listom zahtjeva što žele da zaposlenici „vrate“ odnosno čega da se zaposlenici odreknu.⁴⁹ Sindikati, pak, nerijetko pristaju na takve ustupke u cilju održavanja zaposlenosti članova, ali i u nadi da će se plaće i beneficije vratiti na prvobitnu razinu kada se okolnosti poprave.⁵⁰

U situacijama kada se menadžment opire povišicama plaće jer bi takvo što nesindikaliziranim konkurentima, domaćim i stranim, potencijalno osiguralo konkurentsku prednost, i sindikati moraju pronalaziti nove strategije pregovaranja odnosno prilagođavati borbu stvarnim potrebama zaposlenika analizirajući potrebe članova s obzirom na njihova obilježja (spol, dob, obrazovanje i slično).

Prepoznato je da se najsnažniji učinci sindikata na plaće ostvaruju u situacijama kada poslodavci odobravaju članstvo u sindikatima, kada je kolektivnim pregovaranjem obuhvaćen veći broj zaposlenika te u slučajevima djelovanja više sindikata u istoj organizaciji.⁵¹ Tako, primjerice, što je veći postotak radnika u sindikatu (sindikalna gustoća), bit će i veće razlike u plaćama u odnosu na nesindikalizirane organizacije.⁵² Monopolska moć sindikata ovisi i o osjetljivosti plaća i potražnji za radom. Što je manja promjena zaposlenosti s obzirom na promjene u plaćama, veća je sposobnost sindikata da djeluje na porast plaća bez znatnih gubitaka u zaposlenosti pa u takvim industrijama (primjerice u zračnome prijevozu) sindikat ostvaruje najveći utjecaj na povećanje plaća. [Više o monopolskome „licu“ sindikata vidi u poglavlju 1.]

Ipak, borba sindikata za kućne proračune potencijalno može imati kontraproduktivne učinke. Strah zaposlenika od gubitka posla uslijed prevelikih plaća koje sindikati ispregovaraju kolektivnim pregovaranjem, a koje organizacije ne mogu ekonomski podnijeti, kod zaposlenika može stvoriti predodžbu da sin-



dikati umanjuju konkurentnost organizacije te umanjiti želju za pristupanjem sindikatu.⁵³ Takvi oblici „troškova“ djelovanja sindikata još su uvijek nedovoljno istraženi iako mogu imati utjecaj na broj zaposlenika koji će se pridružiti sindikatu pa samim time i na snagu sindikata u borbi za plaće i ostala prava zaposlenika.

Iako se smatra da sindikati povećavaju troškove rada,⁵⁴ organizacije koje se smatraju najboljima po pitanju upravljanja ljudskim potencijalima primjenjuju mnoge materijalne strategije nagrađivanja i imaju veća prosječna izdvajanja za kompenzacije po zaposleniku.⁵⁵ Također, ove organizacije imaju i visok udio troškova rada u ukupnim troškovima, što je dodatni argument koji bi sindikati trebali iskoristiti u svojoj borbi za proračune zaposlenika u budućnosti.

Sindikati također trebaju biti svjesni da njihov krajnji učinak na plaće i beneficije ovisi o društvenoj, političkoj, pravnoj, institucionalnoj i ekonomskoj okolini u kojoj djeluju. Stoga učinak uvelike i varira među zemljama, kako je prethodno navedeno. Primjerice, u skandinavskim zemljama, u kojima su sindikati povezani s političkim strankama, sindikati su se izborili za potpunu primjenu politike nagrađivanja temeljene na jednakosti (ili solidarnosti) te su razlike u plaćama među zanimanjima ili pojedincima različitih vještina vrlo malene.⁵⁶



Bilješke

- 1 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY, str. 39.; Martocchio, J. (2006.), *Strategic Compensation*, 4th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ
- 2 Ovdje je potrebno ukazati na dva značenja riječi „nadnica“. U literaturi iz područja menadžmenta, posebice kompenzacijskog menadžmenta, riječ „nadnica“ označava kompenzacije proizvodnih radnika koje se izračunavaju po satu i isplaćuju u kraćim vremenskim razdobljima, dok se u literaturi iz područja makroekonomije i ekonomije rada riječ „nadnica“ koristi kao sinonim za sve vrste kompenzacija koje se isplaćuju zaposlenicima – plaće, bonusi, naknade, beneficije i tako dalje. U ovom poglavlju riječ „nadnica“ se koristi u prvo navedenom značenju, no zbog jednostavnosti praćenja teksta umjesto sintagme „plaće i nadnice“ svugdje je korištena samo riječ „plaće“, posebice stoga što je poslova za koje se privređuju nadnice sve manje u strukturi poslova u svijetu.
- 3 Galetić, L. (2012.), *Izabrana poglavlja iz kompenzacijskog menadžmenta*, Mikrorad, Zagreb
- 4 Freeman, R. B., Medoff, J. L. (1984.), *What Do Unions Do?*, Basic Books, New York, NY
- 5 Kaufman, B. E. (2008.), *What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory*, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 12-45., str. 19.
- 6 Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006.), *Plaće i modeli nagradivanja*, Masmedia, Zagreb, str. 555.
- 7 Ibid., str. 561-562.
- 8 Freeman, R. B. (1980.), *Unionism and the Dispersion of Wages*, *Industrial and Labor Relations Review*, 34(1): 3-23., str. 3.
- 9 Ibid., str. 4.
- 10 Freeman, R. B. (1986.), *The Effect of the Union Wage Differential on Management Opposition and Union Organizing Success*, *American Economic Review*, 76(2): 92-96.
- 11 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway Kevin, E. (1992.), op. cit., str. 170.; Dell’Aringa, C., Lucifora, C. (1994.), *Wage Dispersion and Unionism: Do Unions Protect Low Pay?*, *International Journal of Manpower*, 15(2): 150-169.
- 12 Perkins, S. J., White, G. (2008.), *Employee Reward*, CIPD, London, str. 159.
- 13 Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006.), op. cit., str. 557.
- 14 Freeman (1980.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.
- 15 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 171.
- 16 Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006.), op. cit., str. 562-565.
- 17 Ross, T., Ross, R. (1990.) prema Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006.), op. cit., str. 562-565.
- 18 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 321.
- 19 Dell’Aringa, C., Lucifora, C. (1994.), op. cit.
- 20 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 171.
- 21 Henderson, R. I. (2006.), *Compensation Management in a Knowledge-based World*, 10th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, str. 420.
- 22 Henderson, R. I. (2006.), op. cit., str. 421.; Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006.), op. cit., str. 460.
- 23 Galetić, L. (2012.), op. cit.
- 24 Freeman i Medoff (1984.), op. cit., Martocchio, J. (2006.), op. cit., str. 346.
- 25 Henderson, R. I. (2006.), op. cit., str. 78-83.
- 26 Perkins, S. J., White, G. (2008.), op. cit., str. 69.
- 27 Narodne novine (2012.), *Zakon o minimalnoj plaći*, NN 60/2012., www.narodne-novine.nn.hr
- 28 Lewis (1986.) prema Hirsch, B. T. (2004.), *Reconsidering Union Wage Effects: Surveying New Evidence on an Old Topic*, *Journal of Labor Research*, 25(2): 233-266.
- 29 Freeman, R. B. (1980.), op. cit.
- 30 Bell, B. D., Pitt, M. K. (1998.), *Trade Union Decline and the Distribution of Wages in the UK: Evidence from Kernel Density Estimation*, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 60(4): 509-528.
- 31 Belman, D., Voos, P. B. (2006.), *Union wages and union decline: evidence from the construction in construction industry*, *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1): 67-87.
- 32 Freeman, R. B. (1986.), op. cit.
- 33 Belman, D., Voos, P. B. (2006.), op. cit.; Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2004.), *What Effect Do Unions Have on Wages Now and Would Freeman and Medoff Be Surprised?*, *Journal of Labor Research*, 25(3): 384-414.
- 34 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 321.
- 35 Freeman i Medoff (1984.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.; Hirsch, B. T. (2004.), op. cit.
- 36 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 321.
- 37 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., str. 435.
- 38 Učur, M. Đ. (1991.), *Kolektivno pregovaranje i proširenje primjene kolektivnog ugovora (oktroiranje kolektivnog ugovora)*, *Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 27(1): 543-573.
- 39 Pencavel, J. (2008.), op. cit., str. 433.
- 40 Black, E., Silver, J. (2011.), *Unions also protects human rights in Canadian workplaces*, *The CCPA Monitor*, 18(4): 5.
- 41 Kelly, J., Badigannavar, V. (2004.), *Union organizing*, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 32-50., str. 48.; Pencavel, J. (2008.), op. cit., str. 433.; Waddoups, J. C. (2005.), *Trade Union Decline and Union Wage Effects in Australia*, *Industrial Relations*, 44(4): 607-624., str. 610.
- 42 Singh, P, Agarwal, N. (2002.), *Union Presence and Executive Compensation: An Exploratory Study*, *Journal of Labor Research*, 23(3): 631-646.
- 43 Ibid.
- 44 Banning, K., Chiles, T. (2007.), *Trade-Offs in the Labor Union-CEO Compensation Relationship*, *Journal of Labor Research*, 28(2): 347-357., str. 351.
- 45 Na temelju: Singh, P, Agarwal, N. (2002.), op. cit.
- 46 Banning, K., Chiles, T. (2007.), op. cit.
- 47 Banning, K, Chiles, T. (2007.), op. cit.; Gomez, R., Tzioumis, K. (2006.), *What do Unions Do to Executive Compensation*, *CEP Discussion paper*, (720): 1-31., http://eprints.lse.ac.uk/19865/1/What_Do_Unions_Do_to_CEO_Compensation.pdf
- 48 Singh, P, Agarwal, N. (2002.), op. cit.
- 49 Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 87-88.
- 50 Martocchio, J. (2006.), op. cit., str. 88.
- 51 Forth, J., Millward, N. (2002.), *Union effects on pay levels in Britain*, *Labour Economics*, 9(4): 547-562.
- 52 Freeman i Medoff (1984.) prema Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2004.), op. cit.



POGLAVLJE 9 ■ Borba sindikata za kućni proračun

- 53 Lopez, S. H. (2004.), Overcoming Legacies of Business Unionism: Why Grassroots Organizing Tactics Succeed, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor – Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 114-132.
- 54 Deshpande, S. P. (2002.), The Impact of Union Elections on Human Resources Management Practices in Hospitals, *Health Care Manager*, 20(4): 27-35.
- 55 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.
- 56 Card, D., Lemieux, T., Riddell, W. C. (2003.), Unions and the Wage structure, u: Addison, J. T., Schnabel, C. (eds.), *International Handbook of Trade Unions*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham





Sindikati usmjereni na zapošljivost

Koja je uloga sindikata u osiguranju fleksigurnosti?

Brojne i velike tehnološke promjene, povećana konkurencija uzrokovana globalizacijom, promjene u potražnji i znatan rast uslužnoga sektora **okolnosti** su koje **iziskuju povećanu fleksibilnost** i stoga **pod znak pitanja stavljaju sigurnost zaposlenja**. Takvo stanje iziskuje potrebu brze prilagodbe poduzeća te je njihovo postojanje i preživljavanje vezano uz sposobnost prilagođavanja promjenama kao i brzinu kojom prihvaćaju nove tehnologije. S druge strane, danas je sigurnost zaposlenja mnogo manja nego što je bila prije dvadeset ili trideset godina, stoga ne čudi što mnogi zaposlenici današnjice (svih dobnih skupina) imaju snažan osjećaj nesigurnosti u pogledu zadržavanja radnoga mjesta. Ipak, postavlja se pitanje trebaju li se nužno tako osjećati. **Jedno od rješenja** koje se nameće jest **fleksigurnost** odnosno **istovremena fleksibilnost za poslodavce i sigurnost za zaposlenike**. Cilj ovoga poglavlja jest pridonijeti boljemu razumijevanju uloge sindikata u povećanju zapošljivosti u društvu te pojma fleksibilnosti i sigurnosti u okviru sve prisutnijega koncepta fleksigurnosti.

10.1. Fleksibilnost, sigurnost i sindikati

Pojam „**fleksibilnost**“ **tržišta rada** mnoge ljude, a posebice sindikaliste, asocira na gubitak posla, rad na određeno vrijeme ili nepuno radno vrijeme i slično te budi negativne asocijacije. Uz taj pojam vežu se i niske plaće, kratki otkazni rokovi, male otpremnine te jednostavnost davanja otkaza, ali i novog zapošljavanja. Stoga neki smatraju da fleksibilnost koristi samo poslodavcima i to na račun radnika. No, u svojoj bi osnovi fleksibilnost, s jedne strane, trebala osigurati veću prilagodljivost i raspoloživost radnika potrebama poslodavca, a s druge strane trebala bi radniku omogućiti veću slobodu u organiziranju radnog i privatnog života. **Fleksibilizacija radnih odnosa na tržištu rada** trebala bi biti shvaćena u pozitivnome smislu. Ona bi **istovremeno trebala biti korisna i poslodavcima i zaposlenicima**. Poslodavcima bi morala omogućiti bolju i bržu prilagodljivost potrebama tržišta, a zaposlenicima bi trebala omogućiti bolju zaradu i kvalitetnije korištenje slobodnoga vremena.

Fleksibilnost može označavati i uspješne poteze („prijelaze“) tijekom životnoga puta: od škole do posla, s jednoga posla na drugi, između nezaposlenosti ili neaktivnosti i rada te od posla u mirovinu. Drugim riječima, može se odnositi na napredovanje radnika prema boljim poslovima, „pokretljivost prema gore“ u organizacijskoj hijerarhiji i optimalan razvoj talenta. Također, odnosi se i na fleksibilne organizacije koje su sposobne brzo i učinkovito ovladati novim proizvodnim potrebama i vještinama.

S druge strane, **sigurnost zaposlenja** odnosno **radnoga mjesta** u najvećem se broju slučajeva smatra jedinim interesom radnika i stoga je jedna od osnovnih briga sindikata. No, u pregovorima sindikati danas ipak ne bi smjeli više inzistirati na zadržavanju radnih mjesta s obzirom da takva politika u suvremenim uvjetima zaposlenja radnicima više ne pruža dugoročnu sigurnost. Danas „sigurnost“ označava više nego „sigurnost zaposlenja“ odnosno sigurnost zadržavanja radnoga mjesta – radi se o razvijanju znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika koje će im omogućiti da napreduju tijekom svoga radnog vijeka odnosno da pronađu novo zaposlenje ukoliko je to potrebno, to jest o „**sigurnosti zapošljivosti**“. Također, sigurnost se danas odnosi i na naknade za nezaposlene kako bi se olakšali prijelazi s jednoga na drugo radno mjesto,¹ koje bi država trebala osigurati.

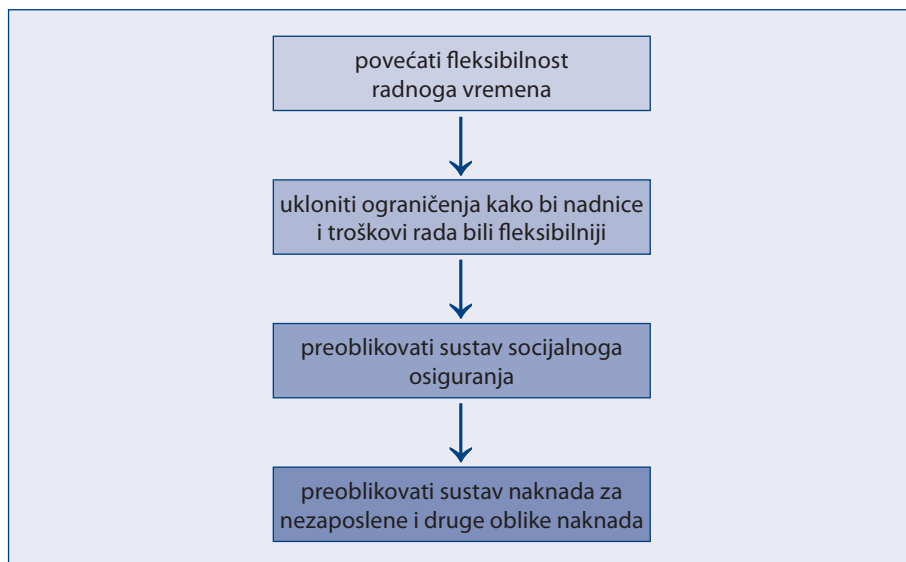
Sigurnost radnika u suvremenome društvu ovisi o njihovim znanjima, vještinama i sposobnostima te bi se stoga sindikalna borba trebala voditi za osiguranje uvjeta za cjeloživotno učenje i primjerenu socijalnu zaštitu od strane države posebice s obzirom na sve duža razdoblja nezaposlenosti i traženja posla.² Zaposlenici moraju shvatiti da se tržište rada mijenja i da se neće vratiti na staro. Oni moraju raspolagati znanjima, vještinama i sposobnostima koje su poslodavcima potrebne. Drugim riječima, u prednosti su ljudi s pravim znanjima, vještinama i sposobnostima jer za njima postoji potražnja, dok se oni bez potrebnih kompetencija lako zamjenjuju. Smatra se da su pojedinci zapošljivi ako imaju vrlo široko obrazovanje i raznolike vještine te temeljna i prenosiva visokostručna znanja i sposobnosti uključujući sposobnost timskoga rada, rješavanja problema, poznavanje informacijskih i komunikacijskih tehnologija te komunikacijske i jezične vještine.³ Stoga se **najbolja sigurnost** (ili zaštita od nezaposlenosti) **ostvaruje vlastitim poboljšavanjem zapošljivosti** putem dodatnoga obrazovanja, usavršavanja i razvoja.

Osim prethodno navedenih objašnjenja pojma fleksibilnosti i sigurnosti pod tim se pojmovima podrazumijevaju još neke vrste fleksibilnosti i sigurnosti u okviru radnih odnosa, kao što je vidljivo u tablici 10.1.⁴

Tablica 10.1. Vrste fleksibilnosti i sigurnosti

Vrste fleksibilnosti	
vanjska brojčana fleksibilnost	prilagođavanje broja zaposlenih stanju na tržištu rada – uključuje otpuštanje, privremeni radni odnos, ugovore na određeno vrijeme i slično
unutarnja brojčana fleksibilnost	vremensko prilagođavanje količine posla unutar organizacije – uključuje prakse kao što su skraćeno radno vrijeme i skraćeni sati rada
funkcionalna fleksibilnost	fleksibilnost unutar organizacije putem usavršavanja, podjele posla, fleksibilnoga radnog vremena, obavljanja većega broja zadataka i rotacije radnih mjesta, a temelji se na sposobnosti zaposlenika da obavljaju razne zadatke i aktivnosti
fleksibilnost nadnica	variranje osnovice i dodataka na plaću u skladu s rezultatima pojedinca ili organizacije
Vrste sigurnosti	
sigurnost zaposlenja odnosno posla	sigurnost zadržavanja radnoga mjesta unutar neke organizacije; sigurnost koja proizlazi iz zakona o zaštiti zaposlenja u kojemu se poslodavcu ograničava mogućnost svojevoljnoga otpuštanja
sigurnost zapošljivosti	sposobnost pojedinca da ostane zaposlen, no ne nužno u istoj organizaciji – odnosi se na nove mogućnosti zapošljavanja pojedinca putem većega stupnja zapošljivosti (na primjer putem dodatnoga formalnog i neformalnog obrazovanja i razvoja)
dohodovna sigurnost	zaštita odgovarajuće i stabilne visine primanja
sigurnost usklađivanja	sigurnost sposobnosti radnika da može uskladiti posao koji obavlja na svome radnom mjestu s odgovornostima i obavezama izvan plaćenoga posla

Međunarodne institucije, poput OECD-a i MMF-a, okrivljuju sindikate i državnu regulaciju nadnica i zaposlenosti za nezaposlenost i trom ekonomski rast jer navodno smanjuju fleksibilnost tržišta. Tako ističu četiri preporuke koje bi trebale dovesti do deregulacije tržišta rada, koje su prikazane na slici 10.1.⁵

Slika 10.1. Preporuke za deregulaciju tržišta rada

Iskustvo sindikata, međutim, pokazuje da slabljenje radničkih prava ne stvara nove prilike nego samo pretvara nekada sigurno radno mjesto u nesigurno. Usprkos tome, ukoliko sindikati ne krenu navedenim smjerom, sve će više gubiti moć u kolektivnim pregovorima te je stoga nužan njihov zaokret ka hrabrijoj i inovativnoj politici. **Sindikati se što je moguće više moraju prilagoditi suvremenome tržištu rada primjenjujući različite oblike fleksibilnosti.** Trebaju zagovarati različite vrste fleksibilnosti na tržištu rada kao što su: fleksibilnost nadnica, brojčana fleksibilnost (usklađivanje broja zaposlenih kroz zapošljavanje i otpuštanje), funkcionalna fleksibilnost (premještanje zaposlenih, podugovaranje, zapošljavanje stručnjaka i slično) te fleksibilnost radnoga vremena.⁶ Sindikati koji se danas ne žele prilagoditi novonastalim tržišnim uvjetima, koji i dalje inzistiraju na ugovorima na neodređeno radno vrijeme, nisu spremni na novi oblik fleksibilnosti i sigurnosti odnosno fleksigurnost.

10.2. Fleksigurnost i sindikati

10.2.1. Koncept fleksigurnosti

Koncept fleksigurnosti označava kombinaciju fleksibilnosti i sigurnosti u radnim odnosima. Riječ je o relativno novome konceptu na tržištu rada koji se javlja u devedesetim godinama 20. stoljeća u Danskoj, a uključuje istovremeno jednostavno zapošljavanje i otpuštanje (fleksibilnost za poslodavce) i visoke naknade za nezaposlene (sigurnost za radnike) odnosno o konceptu koji ujedinjuje radno zakonodavstvo, aktivne politike zapošljavanja, sustav socijalne sigurnosti i cjeloživotno učenje kako bi „sigurnost zaposlenja“ postala „sigurnost zapošljivosti“.⁷

Fleksigurnost odnosno ravnoteža fleksibilnosti i sigurnosti na tržištu rada predstavlja smanjenje rizika za zaposlenike i kao takva dobiva sve veće značenje u okviru Europske strategije zapošljavanja (engl. European Employment Strategy).⁸ Ona ima za cilj osigurati da pojedinci mogu uživati u visokoj razini sigurnosti rada, to jest mogućnosti da mogu lako naći posao u svakoj fazi aktivnoga života i imaju dobru perspektivu za razvoj karijere u brzomijenjajućemu gospodarskom okruženju.

Koncept fleksigurnosti stvara situaciju u kojoj sigurnost i fleksibilnost ojačavaju jedna drugu.⁹ On nastoji smanjiti razdoblje nezaposlenosti, potaknuti kreiranje novih radnih mjesta i pomoći ljudima da maksimiraju svoje šanse za zapošljavanje.¹⁰ Temelji se na pretpostavci da fleksibilnost i sigurnost nisu proturječne nego nadopunjujuće pa čak i da se međusobno podupiru iako, naravno, poslodavci inzistiraju na većoj fleksibilnosti, a zaposlenici na sigurnosti i kompenzacijama.¹¹

Može se zaključiti kako se koncept fleksigurnosti temelji na sigurnosti zapošljivosti, a ne sigurnosti posla, u uvjetima kojih kolektivni sporazumi gube svoju snagu, a zaposlenici više nisu zaštićeni od otkaza, što, naravno, narušava poziciju sindikata. Nadalje, kako fleksigurnost pruža mnogo veću zaštitu nezaposlenima nego zaposlenima¹² – na primjer poticanjem stjecanja novih znanja i vještina (osobito važno u vrijeme ekonomije znanja), koje omogućava pronalaženje novoga zaposlenja u slučaju gubitka staroga i velikodušnim sustavima naknada za nezaposlene – potrebe za udruživanjem u sindikat sve su manje.

Europska komisija i države članice zajedno sa socijalnim partnerima (sindikati i poslodavcima) ipak su postigle konsenzus da se politika fleksigurnosti dizajnira i implementira i to kroz četiri sastavnice, kao što prikazuje tablica 10.2.¹³

Tablica 10.2. Sastavnice politika fleksibilnosti u Europskoj uniji

Sastavnice politika fleksibilnosti	
<p>Fleksibilni i pouzdani ugovorni aranžmani</p> <ul style="list-style-type: none"> Ideja je da se pomogne „autsajderima“, koji su zaposleni na kratkoročne ili povremene ugovore ili su nezaposleni, da pronađu posao i da se „presele“ u stabilne ugovorne aranžmane. Na drugoj strani, fleksibilnost nastoji pomoći „insiderima“, koji su stalni zaposlenici s „otvorenim“ ugovorima, da se pripreme za promjenu posla na vrijeme u slučaju viška zbog gospodarske promjene. 	<p>Sveobuhvatno cjeloživotno učenje (engl. lifelong learning – LLL)</p> <ul style="list-style-type: none"> Strategije kojima se osigurava stalna prilagodljivost i zapošljivost radnika, osobito najranjivijih skupina radnika (kao što su niskokvalificirani i stariji radnici). Osigurati da europski građani imaju završeno najmanje srednjoškolsko obrazovanje. Osigurati da organizacije više ulažu u ljudski kapital i omogućiti zaposlenicima da razviju svoje vještine.
<p>Učinkovite aktivne politike na tržištu rada (engl. active labour market policies – ALMP)</p> <ul style="list-style-type: none"> Poduprijeti prijelaz između radnih mjesta kao i iz nezaposlenosti i neaktivnosti na posao. Pomoći ljudima da se nose s brzim promjenama, smanjiti razdoblja nezaposlenosti i ublažiti prijelaz na nove poslove. Uvođenje aktivnih mjera zapošljavanja poput učinkovitoga traženja posla i radnih poticaja, zbog kojih tražitelji posla mogu biti ohrabreni pronaći novo zaposlenje. 	<p>Suvremeni sustavi socijalne sigurnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Sustavi socijalne sigurnosti trebaju pružati primjerenu dohodovnu potporu, ohrabrivati zapošljavanje i olakšavati mobilnost na tržištu rada. Trebaju uključivati široki portfolio socijalne zaštite (naknade za nezaposlene, mirovinsko i zdravstveno osiguranje i tako dalje), koje pomažu ljudima u usklađivanju rada s privatnim i obiteljskim obvezama.

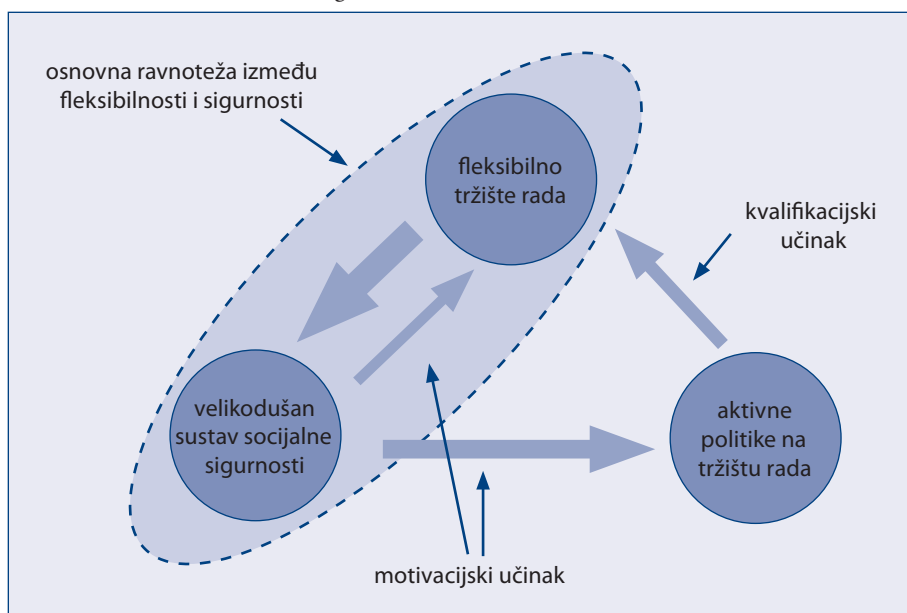
Četiri navedene **sastavnice politika fleksibilnosti međusobno se podupiru** i kroz to unapređuju zapošljavanje (ukupno kao i za pojedine skupine radnika – žene, mlade i starije radnike). Proizlazi da je **fleksibilnost složen i višedimenzionalan koncept** koji podrazumijeva integraciju različitih područja ekonomske politike. Također je potrebno napomenuti da su u Europi aranžmani fleksibilnosti umetnuti u širi nacionalni kontekst (model socijalne države, sustave kolektivnoga pregovaranja te nacionalne tradicije), kao i da u Europi, a tako i unutar pojedinih europskih zemalja bez obzira na navedene smjernice Europske komisije, postoje različiti oblici fleksibilnosti.¹⁴

Mnogo je dokaza koji potvrđuju **vrijednost koncepta fleksibilnosti**. Tako empirijski nalazi pokazuju da se radnici osjećaju bolje ako su zaštićeni odgovarajućim

naknadama za nezaposlene nego putem stroge zaštite protiv otkaza. Aktivne politike zapošljavanja također imaju pozitivan učinak na osjećaj sigurnosti među radnicima.¹⁵ Konačno, aranžmani fleksibilnosti mogu biti uspostavljeni putem različitih oblike regulacije: zakon, kolektivni ugovori ili pojedinačni radni ugovori.

Najuspješnija zemlja u provođenju koncepta fleksibilnosti jest Danska. Ona je uspjela spojiti dobro provođenje makroekonomskih politika, reforme na tržištu rada, visoku fleksibilnost, dobro obrazovanu radnu snagu te dobro funkcionirajuće tripartitne suradnje koja se temelji na socijalnom i političkom konsenzusu. Tako tri temeljna ugla danskoga „**zlatnog trokuta**“ **fleksibilnosti** čine: fleksibilnost radnih odnosa i visoka razina mobilnosti, velikodušan sustav naknada za nezaposlene i novi oblici aktivacije politika zapošljavanja¹⁶, kao što je prikazano na slici 10.1.¹⁷

Slika 10.1. „Zlatni trokut“ fleksibilnosti



Model kombinira visoku mobilnost između radnih mjesta sa sveobuhvatnom socijalnom sigurnosnom mrežom za nezaposlene i aktivnim politikama na tržištu rada. Strelice između kutova trokuta prikazuju tijek ljudi. Gotovo četvrtina zaposlenika svake je godine pod utjecajem nezaposlenosti i prima naknadu za nezaposlene. Sustav socijalne sigurnosti u obliku naknada za nezaposlene i socijalne pomoći za nezaposlene zajedno s visoko-fleksibilnim tržištem rada oblikuje

glavnu os modela. Nadalje, većina nezaposlenih osoba uspijeva sama pronaći svoj put natrag u novi posao. Preostali manji dio nezaposlenih osoba uključuje se u aktivne politike zapošljavanja koje im pomažu da ponovno pronađu zaposlenje.¹⁸ „Zlatni trokut“ ukazuje da je danski sustav zaposlenosti „hibridni“ sustav koji spaja fleksibilnost liberalnoga tržišta rada sa socijalnom zaštitom i aktivnim politikama tržišta rada nordijskih socijalnih država.¹⁹ Dosadašnja iskustva danskoga koncepta fleksigurnosti pokazuju kako niska razina zaštite zaposlenja u kombinaciji s vrlo aktivnim politikama zapošljavanja kontinuirano smanjuje učestalost dugoročnoga isključenja iz zaposlenosti.²⁰

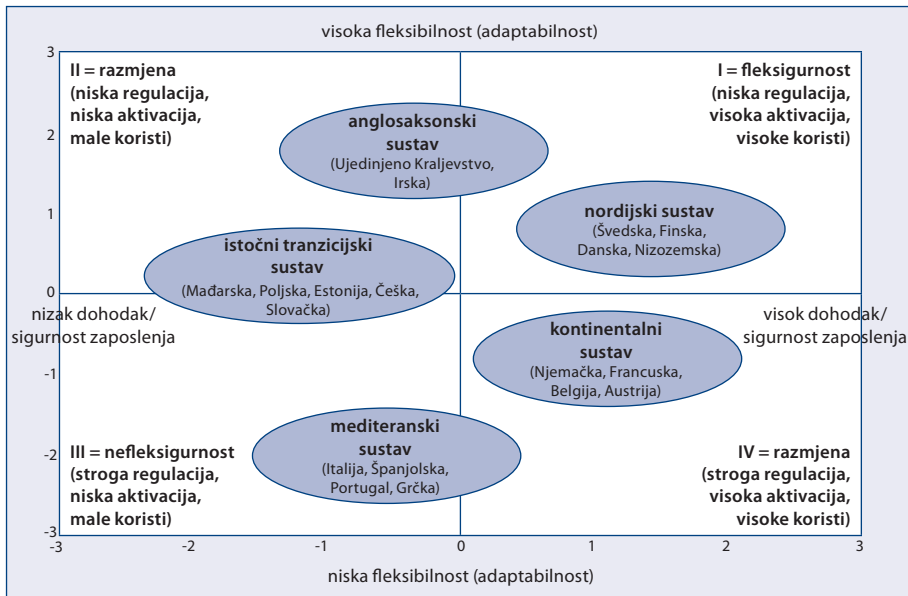
Iz danskoga iskustva s fleksibilnošću, koje je rezultiralo povećanjem zaposlenosti i smanjenjem dugoročnoga isključenja iz zaposlenosti, proizlazi da je upravo glavni izazov za socijalne partnere, u skladu s njihovim odgovornostima, oblikovanje smjernica za povećanje fleksibilnosti tržišta rada te, u isto vrijeme, razvijanje čitavoga niza mjera koje imaju za cilj učiniti radni vijek sigurnijim.²¹

10.2.2. Politike fleksigurnosti u zemljama članicama Europske unije

U širokom i prilagodljivom okviru Europske unije (EU) različite zemlje članice različito pristupaju konceptu fleksigurnosti te koriste poprilično različite politike i alate za osiguranje fleksigurnosti. Ovo se može tumačiti kao doprinos ciljevima dinamičnijega i učinkovitijega tržišta rada te osiguranju sigurnosti za radnike. Postojeće početne inicijative obilježavaju različite kombinacije fleksibilnosti i sigurnosti. Ravnoteža između tih dvaju elemenata zahtijeva poprilično različite intervencije zbog specifičnosti početnih točaka. Štoviše, prema Zajedničkim načelima fleksigurnosti (engl. Common Principles of Flexicurity²²) preuzetima od Vijeća Europske unije (engl. Council of European Union) na sastanku Vijeća za zapošljavanje, socijalnu politiku, zdravlje i pitanje potrošača (engl. Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs Council – EPSCO) u Bruxellesu u prosincu 2007. godine svaka država članica može slijediti svoj put fleksigurnosti koji odražava nacionalne posebnosti i uspostavlja vlastite oblike ekonomske i socijalne regulacije. Kao posljedica toga moguće je da unutar Europske unije ne bude usvojena niti jedna istovjetna politika fleksigurnosti kao i da niti jedna politika ne bude implementirana na sličan način. Tako, na primjer, **potreba za naglašavanjem fleksibilnosti naspram sigurnosti nije prihvaćena u svim zemljama**. Isto tako, relativna važnost zakonodavstva i kolektivnoga pregovaranja ovisi o specifičnome institucionalnom okviru pojedine zemlje.²³

Analiza nacionalnih izvješća Opservatorija europskih industrijskih odnosa (engl. European Industrial Relations Observatory – EIRO) ne poklapa se s razumnim očekivanjima i otkriva veliki broj relativno iznenađujućih obilježja praksi fleksibilnosti u različitim europskim zemljama. Stoga ju treba promatrati isključivo kao kvantitativni izračun različitih interpretacija europskih smjernica i različitih naglasaka – koji se na nacionalnim razinama stavljaju na koncept fleksibilnosti – kao i razvoj i tendenciju fleksibilnosti općenito u zemljama članicama. Tako je stanje na tržištima rada u europskim zemljama moguće teorijski klasterirati u **četiri sustava fleksibilnosti**, to jest u četiri kvadranta s obzirom na usmjerenost na fleksibilnost odnosno usmjerenost na sigurnost. Odabrane europske zemlje klasterirane su u četiri skupine na temelju procjena nacionalnih obrazaca fleksibilnosti, što predstavlja zanimljiv temelj za izradu grafičkoga prikaza 10.2.²⁴

Slika 10.2. Četiri nacionalna sustava fleksibilnosti u odabranim europskim zemljama



Napomena: Fleksibilnost/adaptabilnost uključuje zakonodavstvo vezano uz zaštitu zaposlenja i cjeloživotno učenje, a sigurnost uključuje politike na tržištu rada.

Slika prikazuje kako se europske zemlje teorijski smještaju u četiri kvadranta s obzirom na njihovu usmjerenost na fleksibilnost odnosno sigurnost, pri čemu je razina dohotka i sigurnosti zaposlenosti prikazana na x-osi, a razina fleksibilnosti ili prilagodljivosti (ili mobilnosti kako neki interpretiraju) na y-osi. Linije koje prolaze ishodištem prikazuju prosjek odabranih europskih zemalja u pogledu

fleksibilnosti (adaptabilnosti/prilagodljivosti) i dohotka te sigurnosti zaposlenja, a nazivi klastera temelje se na zemljopisnim područjima za koja su karakteristični.²⁵ Prema nalazima Europske komisije ovaj grafički prikaz odražava stvarnu sliku kako odabrane europske zemlje balansiraju između fleksibilnosti i sigurnosti na tržištu rada,²⁶ a što je opisano u tablici 10.3.

Tablica 10.3. Klasteri fleksigurnosti u Europskoj uniji

Naziv klastera	Opis
Nordijski sustav fleksigurnosti	Ovaj sustav fleksigurnosti, smješten u I. kvadrantu, naziva se upravo prema zemljama u kojima je prisutan (u Nizozemskoj i skandinavskim zemljama – Danskoj, Finskoj i Švedskoj). Ta skupina zemalja i započela je s provođenjem koncepta fleksigurnosti, a obilježava ju visoka razina fleksibilnosti tržišta rada zbog niske razine zakonske zaštite zaposlenja te, u isto vrijeme, veći prihodi i zaštita zaposlenja zahvaljujući velikodušnome sustavu naknada za nezaposlene, čvrsto reguliranome sustavu kolektivnoga pregovaranja i aktivnim politikama zapošljavanja na tržištu rada. Riječ je o skupini zemalja koje obilježava visoka razina blagostanja te su one zbog svoga velikodušnog socijalnog sustava u mogućnosti platiti i troškove koji mogu nastati kao posljedica zadržavanja minimalno produktivnih radnika na poslu.
Anglosaksonski sustav fleksigurnosti	Prema usmjerenosti na fleksibilnost odnosno sigurnost anglosaksonski sustav fleksigurnosti (Ujedinjeno Kraljevstvo i Irska) nalazi se na prijelazu između I. i II. kvadranta. Taj sustav obilježava izrazita fleksibilnost (niska zakonska zaštita zaposlenja), ali slabija dohodovna sigurnost i sigurnost zaposlenja uslijed odsutnosti aktivnih politika zapošljavanja na tržištu rada te niže razine dohotka i zaštite zaposlenja.
Kontinentalni sustav fleksigurnosti	Kontinentalni sustav fleksigurnosti (Austrija, Belgija, Francuska i Njemačka) ne funkcionira osobito dobro što se tiče fleksibilnosti tržišta rada zbog svoje stroge zakonske zaštite zaposlenja, ali ima dobar položaj u smislu očuvanja razine dohotka (visoke razine naknada za nezaposlene) i sigurnosti zaposlenja (aktivne politike zapošljavanja na tržištu rada). S obzirom na ova obilježja sustav se nalazi u IV. kvadrantu.
Mediterranski sustav fleksigurnosti	Iako su uopćavanja rizična, mediteranski sustav fleksigurnosti (Cipar, Grčka, Italija, Malta, Portugal i Španjolska) kombinira nisku razinu fleksibilnosti (jaka zakonska zaštita zaposlenja) s relativno niskom razinom dohotka (nezreli sustav socijalne zaštite) i sigurnosti zaposlenja (segmentirano tržište rada u cilju zaštite „insidera“). Takav je sustav vrlo nefleksiguran (engl. inflexicurity) te se nalazi u III. kvadrantu.

Istočno-tranzicijski sustav fleksigurnosti	Istočno-tranzicijski sustav fleksigurnosti odnosno bivše socijalističke zemlje istočne Europe (Češka, Estonija, Mađarska, Poljska i Slovačka), baš kao i južne europske zemlje, obilježava u pravilu nezreli sustav socijalne zaštite (postoje vrlo velike razlike među zemljama), ali i viša razina fleksibilnosti s obzirom na manje stroga pravila zaštite zaposlenja. Prema usmjerenosti na fleksibilnost odnosno sigurnost ta skupina zemalja prikazana je u odvojenome, petom klasteru, koji se nalazi između II. i III. kvadranta.
--	---

S obzirom na različita polazišta u kreiranju politika fleksigurnosti među zemljama članicama proizlazi da približavanje zajedničkome rješenju u pogledu odnosa između fleksibilnosti i sigurnosti nije vjerojatno. Čini se da zemlje članice radije slijede vlastiti put i tradiciju u provođenju fleksigurnosti. Tako politike fleksigurnosti uključuju niske i kraće naknade za nezaposlene, što znači manje sigurnosti i više fleksibilnosti i učinkovitije usluge zapošljavanja, ali i ulaganje u treninge, što znači više fleksibilnosti i više sigurnosti.²⁷ Prema slici 10.2. može se zaključiti da anglosaksonske i nordijske zemlje imaju najbolji položaj s obzirom da istovremeno postižu visoku razinu fleksibilnosti i sigurnosti zaposlenja. Mediteranske i kontinentalne zemlje kao regulirani sustavi fleksigurnosti imaju najlošije sustave.

Trenutno prevladavajuću politiku fleksigurnosti u Europskoj uniji obilježava veća fleksibilnost zapošljavanja, koju obilježavaju različiti oblici netipičnoga zapošljavanja (kao, na primjer, zapošljavanje na određeno vrijeme, na skraćeno radno vrijeme i slično), veći naglasak na cjeloživotnome učenju i veća usmjerenost na aktivne politike zapošljavanja. Ove mjere imaju za cilj potaknuti pojedince da sudjeluju u aktivnostima treninga te prihvate ponude za posao u cilju suzbijanja dugoročne nezaposlenosti i izbjegavanja ovisnosti o socijalnoj pomoći.²⁸

Sindikati u EU često na **fleksigurnost** gledaju kao na **način deregulacije tržišta rada i povećanja fleksibilnosti**, no smatraju da ovaj koncept **ne uzima dovoljno u obzir i sigurnost**. U pogledu primjene politike fleksigurnosti posebno su skeptični sindikati u Belgiji, Francuskoj, Njemačkoj i Portugalu. S druge strane, u nordijskim zemljama (Danska, Finska, Norveška i Švedska) fleksigurnost se smatra referentnom točkom (engl. benchmark) kojoj treba težiti i nacionalnom tradicijom pri kreiranju politika tržišta rada. Nove članice Europske unije prihvatile su (u okviru svojih integracijskih procesa) *acquis communautaire*, a time i politike zapošljavanja koje se primjenjuju u Europskoj uniji. Primjena koncepta fleksigurnosti u početnoj je fazi u baltičkim zemljama (Estonija, Latvija i Litva) kao i na Cipru te u Mađarskoj.²⁹

10.3. Fleksigurnost između tržišta rada i radnih odnosa

Od sredine devedesetih godina 20. stoljeća – kada se koncept fleksigurnosti pojavio u Danskoj – on se sve više koristi i u drugim europskim zemljama. Razlog povećane zainteresiranosti za fleksigurnost jest uvjerenje da ona uključuje specifične i jasne kombinacije fleksibilnoga tržišta rada (stečene kroz niske troškove otpuštanja), darežljive naknade za nezaposlenost i učinkovite usluge zapošljavanja kojima se nezaposlenim osobama pomaže da dobiju plaćeni posao što je prije moguće.

Također, raste i svjesnost istraživača u području društvenih znanosti, a tako i praktičara i kreatora ekonomske politike, da postoje različite mogućnosti kombiniranja fleksibilnosti i sigurnosti radnih odnosa, što dovodi do obogaćivanja inicijalnoga koncepta. Tako fleksibilnost i sigurnost nisu jedini elementi koji se razmatraju u procesu usklađivanja ponude i potražnje poslova na tržištu rada (engl. job-matching process), nego se u koncept fleksigurnosti uključuju i druge dimenzije poslovne fleksibilnosti. Na primjer, u koncept fleksigurnosti integrira se funkcionalna fleksibilnost koja zahtijeva visoku razinu znanja, vještina i sposobnosti.³⁰ Nadalje, i druge komponente fleksibilnosti rada – poput radnoga vremena i fleksibilnosti plaća – također utječu na posao i sigurnost posla te dovode do povećane održivosti poduzeća i doprinosu su njihovoj konkurentnosti.

Šire razumijevanje koncepta fleksigurnosti, koje obuhvaća gotovo sve dimenzije regulacije tržišta rada (uključujući i razine radnoga mjesta), ima najmanje **два glavna utjecaja** koji se mogu jasno prepoznati:³¹

- središnja uloga koju društveni partneri i industrijski odnosi mogu imati u specifikaciji fleksigurnosti
- multiplikacija mogućih modela fleksigurnosti, koja može rezultirati kombinacijom vrlo različitih izvora fleksibilnosti i sigurnosti.

Može se reći da je **teorijski koncept fleksigurnosti** dobro zamišljen, no još uvijek se postavlja pitanje njegova stvarnog djelovanja u praksi. Tako predstavnici Europske konfederacije sindikata smatraju da **kreatori ekonomske politike** često zagovaraju fleksigurnost kako bi povećali fleksibilnost organizacija, a premalo pozornosti posvećuju sigurnosti radnika. Smatraju kako koncept daje još više snage poslodavcima jer omogućava smanjivanje nadnica i veću fleksibilnost pri upravljanju zaposlenicima kao i jednostavnije i brže davanje otkaza.³² S druge strane, **poslodavci** su optimistični glede koncepta fleksigurnosti i smatraju kako će upravo on ispraviti strukturalne slabosti europskoga tržišta rada.³³ Na primjer, prema konceptu fleksigurnosti poslodavci su pri otkazivanju ugovora o radu na određeno vrijeme

oslobođeni zakonskih obveza prisutnih pri otkazu ugovora o radu sklopljenoga na neodređeno vrijeme (otkazni rok i otpremnina). Tako smanjuju troškove rada te imaju priliku povećati produktivnost i racionalizirati poslovanje, što u konačnici može dovesti do porasta broja zaposlenih u gospodarstvu kao cjelini.

Predstavnici malih i srednje velikih organizacija smatraju, pak, da je koncept fleksigurnosti veoma teško provesti u praksi. Naime, oni su u nezavidnome položaju u odnosu na velike organizacije s obzirom da nisu u stanju svojim zaposlenicima pružiti stalno obrazovanje i razvoj kao veliki sustavi jer za provođenje tih aktivnosti trebaju podršku na regionalnoj, sektorskoj ili nacionalnoj razini.³⁴

10.4. Buduće djelovanje sindikata - fleksigurnost da ili ne?

Svijet rada vrlo se brzo mijenja. Sve pretpostavke koje su pojedinci i društvo imali o prirodi posla i zaposlenosti samo generaciju prije, danas više ne vrijede. Poslovi nužno nisu više za cijeli život. Odnosi zapošljavanja mijenjaju se. Sve veći udio novih ugovora sklapa se na određeno radno vrijeme te se javljaju različiti drugi oblici poput skraćenoga radnog vremena, podjele posla, rotacije posla i drugi. Procesi restrukturiranja i racionalizacije – kroz koje su mnoge organizacije polazile tijekom devedesetih godina 20. stoljeća – doveli su do „uklanjanja“ srednjeg menadžmenta. Znanja i vještine zaposlenika brzo zastarijevaju te se stoga moraju kontinuirano obnavljati putem procesa cjeloživotnoga učenja.

U takvim uvjetima i sindikati postaju svjesni da njihova strategija postojanja ne može biti prvenstveno usmjerena na zadržavanje radnih mjesta i porast plaća pod svaku cijenu. Oni više ne mogu biti usmjereni na sigurnost posla nego naglasak trebaju stavljati na učenje i stjecanje novih znanja i vještina koje će njihove članove činiti konkurentnima na dinamičnome tržištu rada – upravo ono što koncept fleksigurnosti i zagovara. Naime, konkurentnost organizacije poduzeća ponajviše ovisi o njezinoj sposobnosti da se promijeni te usvaja i primjenjuje najnovija tehničko-tehnološka dostignuća, da bude inovativna, a njezini zaposlenici uslužni.

Kako je i u okviru *Lisabonske strategije*³⁵ **cjeloživotno učenje** ključno u postizanju često citirane fraze „najkonkurentnijeg i najdinamičnijeg gospodarstva temeljenog na znanju u svijetu“ i socijalni partneri pozvani su da budu aktivno uključeni u promociju važnosti učenja. Tako su i sindikati, zajedno s javnim pružateljima usluga, dobrovoljnim i društvenim skupinama i poslodavcima, prepoznati kao oni koji imaju vrlo važnu ulogu u ukazivanju na mogućnosti i pružanju usluga učenja svojim članovima. Također, oni su aktivno uključeni u bipartitne

(sindikata – poslodavac) i tripartitne (vlada – sindikat – poslodavac) organizacije i inicijative u području promoviranja stručnoga osposobljavanja.³⁶

Na primjer, sindikati u Švedskoj sklapaju partnerstva s obrazovnim institucijama kako bi svojim članovima omogućili da se dodatno obrazuju.³⁷ Portugalski sindikat banaka (engl. Portuguese bank union – SBSI) osigurao je da se njegovi članovi dodatno usavršavaju u okviru Portugalskoga instituta za stručno usavršavanje bankarskoga sektora.³⁸ U Norveškoj je Norveški sindikat inženjera i menadžera (engl. Norwegian Engineers and Managers Association – FLT) otišao i korak dalje te osnovao obrazovnu instituciju Adisco koja pruža različite tečajeve i MBA program u području upravljanja tehnologijom.³⁹ Veliki broj britanskih sindikata upravo je navedeni MBA program učinio dostupnim svojim članovima.⁴⁰ U Singapuru sindikati pokreću razne programe elektroničkoga učenja koji su usmjereni na starije i manje obrazovane zaposlenike koji imaju problema s praćenjem tehnoloških promjena.⁴¹

U konačnici se postavlja pitanje koliko je koncept fleksibilnosti dobro rješenje ako se promotri njegova **financijska strana**. Naime, taj sustav nije jeftin. Danska, na primjer, izdvaja 4,4% svoga bruto društvenoga proizvoda (BDP-a) godišnje za financijsku podršku i trening nezaposlenih, čime ima jedan od najskupljih sustava zapošljavanja na svijetu. Stoga se s pravom postavlja pitanje mogu li taj koncept financijski podnijeti i ostale članice Europske unije, posebno nove članice.⁴²

Također je jako važno da se koncept fleksibilnosti prilagodi **recesijskim uvjetima** uzrokovanim ekonomskom krizom. S obzirom na stiješnjeno tržište rada polovica europskih zaposlenika trenutno nema fleksibilne, dok druga polovica ima previše fleksibilne uvjete zaposlenja, čime je sigurnost njihova zaposlenja vrlo neizvjesna. U situaciji krize potrebno je primijeniti posebne mjere koje uključuju stručno osposobljavanje, dinamično i fleksibilno zapošljavanje, transparentnost svih informacija te dostupnost radnih mjesta.⁴³ S obzirom na početne pozicije članica Europske unije one će se morati pojedinačno opredijeliti za pojedine mjere fleksibilnosti za koje će procijeniti da će imati najviše učinka s obzirom na obilježja okruženja, pri čemu će **uloga socijalnih partnera** biti **ključna**.

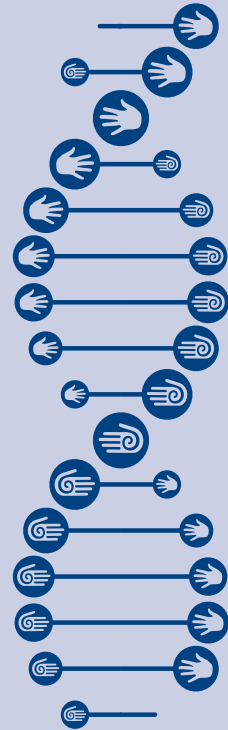
Bilješke

- 1 European Commission (2007.), *Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*, European Commission, Brussels, 1-22., <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:EN:PDF>, str. 4-5.
- 2 Crnković-Pozaić, S. (2007.), Fleksigurnost: Posljednja barikada u borbi za radničku sigurnost, *Lider*, 22. veljača, <http://liderpress.hr/arhiva/14699/?display=mobile>
- 3 Kulusić, J. (2009.), *Isplati li se fleksibilnost – hrvatsko tržište rada*, TIM press, Zagreb
- 4 Na temelju: Parnis, G. M. (2009.), Fleksigurnost u Europskoj uniji, EU – Hrvatska: Zajednički Savjetodavni Odbor, 5. sastanak, Prag, Poljska, 1-11.
- 5 Freeman, R. B. (2005.), Labour market institutions without blinders: the debate over flexibility and labour market performance, NBER Working Papers Series, The National Bureau of Economic Research, (11286): 1-24., str. 1-3.
- 6 Uçkan, B. (2011.), Trade Unions as Employers: The Case of Union Experts in Turkey, *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4): 25-41., str. 40.
- 7 Obadić, A. (2009.), Examining the Danish Flexicurity Labour Market Concept, *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12(1): 53-70.
- 8 European Foundation (2008.), *Flexicurity and industrial relations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1-59., <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0803038s/tn0803038s.pdf>, str. 2.; European Commission (2011.), *Industrial Relations in Europe 2010*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, str. 184.
- 9 European Commission (2007.), op. cit., str. 4.
- 10 EurActiv (2007.), Social partners on flexicurity and labour-market reforms, 1-4., <http://www.euractiv.com/social-europe/social-partners-flexicurity-labour-market-reforms/article-164260>, str. 4.
- 11 Bredgaard, T., Larsen, F., Madsen, P. K. (2006.), The flexible Danish labour market – a review, *CARMA Research papers*, Aalborg University, 01: 1-48.
- 12 Obadić, A. (2009.), op. cit.
- 13 Obadić, A. (2009.), op. cit. na temelju OECD (2006.) i European Commission (2006.) i European Commission (2007.)
- 14 Bredgaard, T., Larsen, F., Madsen, P.K., (2006.), op. cit., str. 7.
- 15 Obadić, A. (2009.), op. cit., str. 56.
- 16 Madsen (2003.) prema Obadić, A. (2009.), op. cit., str. 62.
- 17 Obadić, A. (2009.), op. cit., str. 62. na temelju Madsen (2003.), Bredgaard, Larsen i Madsen (2006.) i Andersen i Svarer (2007.)
- 18 Obadić, A. (2009.), op. cit., str. 63.
- 19 Madsen (2003.) prema Obadić, A. (2009.), op. cit., str. 63.
- 20 Obadić, A. (2009.), op. cit., str. 67.
- 21 European Foundation (2008.), op. cit., str. 3.
- 22 Detaljnije vidjeti u dokumentu Vijeća Europske unije na: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/07/st15/st15497.en07.pdf>
- 23 European Foundation (2008.), op. cit., str. 4.
- 24 Na temelju: European Commission (2006.), *Employment in Europe*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/404>, str. 106.; European Foundation (2008.), op. cit., str. 4.; Muffels, R., Luijckx, R. (2008.), The Relationship between Labour Market Mobility and Employment Security for Male Employees: Trade-off or Flexicurity?, *Work, Employment and Society*, 22(2): 221-242.
- 25 Muffels, R., Luijckx, R. (2008.), op. cit.
- 26 European Commission (2006.), op. cit.
- 27 Ibid.
- 28 Ibid.
- 29 Ibid.
- 30 Ibid.
- 31 Ibid.
- 32 EurActiv (2007.), Social partners on flexicurity and labour-market reforms, op. cit.
- 33 EurActiv (2007.), Trade unions sceptical of EU flexicurity plans, 1-3., <http://www.euractiv.com/social-europe/trade-unions-sceptical-eu-flexicurity-plans/article-165010>
- 34 EurActiv (2007.), Social partners on flexicurity and labour-market reforms, op. cit.
- 35 Detaljnije vidjeti na: http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/launch/lisbon_strategy_and_ict.pdf
- 36 Bibby, A. (2004.), Managing change – How trade unions in Europe are helping the employability of professionals and managerial staff, *A report for UNI-Europa*, 1-23., str. 6-14.
- 37 Ibid., str. 14.
- 38 Ibid., str. 14.
- 39 Ibid., str. 14.
- 40 Ibid., str. 14.
- 41 Kuruvilla, S., Subesh, D., Kwon, H., Kwon, S. (2002.), Trade Union Growth and Decline in Asia, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 431-462, str. 450.
- 42 EurActiv (2007.), Trade unions sceptical of EU flexicurity plans, op. cit., str. 3.
- 43 Ibid., str. 2.



DIO IV.

DNK sindikata Kako organizirati i upravljati sindikatima?





DIO IV.

DNK sindikata Kako organizirati i upravljati sindikatima?

11. Anatomija sindikata

Kako se sindikati organiziraju i kako ih organizirati?

12. Veza sindikata i upravljanja ljudskim potencijalima

Kakav je odnos između sindikata
i upravljanja ljudskim potencijalima?

13. Sindikalisti kao vođe

Kakav treba biti sindikalni vođa?

14. Osobnost sindikata

Kakva bi trebala biti
organizacijska kultura sindikata?

Anatomija sindikata

Kako se sindikati organiziraju i kako ih organizirati?

Birokratska struktura sindikata onemogućava ostvarivanje ciljeva uslijed neučinkovitoga sustava komunikacije, selekcije, obrazovanja, motiviranja i općenito neučinkovite administracije.

D. C. Bok i J. T. Dunlop

Turbulentno poslovno okruženje i novi izazovi koji se stavljaju pred sindikate zahtijevaju promjenu ustaljenih načina organiziranja i upravljanja. Sindikati – specifična **vrsta neprofitnih organizacija**, baš kao i sve ostale organizacije, ukoliko žele opstati, trebaju promijeniti i prilagoditi svoj *modus operandi*. Oni trebaju slijediti poslovne trendove prisutne u profitnome sektoru te omogućiti decentralizirano odlučivanje, brži protok informacija i stvaranje sinergije među članovima. Racionalizacijom organizacije rada i optimiziranjem poslovnih aktivnosti sindikati mogu lakše ostvariti postavljene ciljeve, primjerice, povećati broj članova i zauzeti bolju pregovaračku poziciju, a pritom i izbjeći nepotrebne troškove odnosno brže i kvalitetnije mogu rješavati pritužbe ili radne sporove.

Nažalost, danas još uvijek tek nekolicina sindikata razmatra i provodi neophodne promjene vlastitoga načina funkcioniranja.¹ Štoviše, većina sindikalnih čelnika nije ni svjesna **važnosti prilagodbe unutarnjega ustroja vanjskim utjecajima**. Analiza i unapređenje procedura i postupaka kojima se svakodnevno obavljaju sindikalne aktivnosti nisko su na listi njihovih prioriteta. Međutim, proučavanje strukture sindikalnoga pokreta općenito, a organizacijske strukture sindikata specifično, jest važna aktivnost za utvrđivanje poželjnoga stupnja demokracije, optimalne distribucije moći te efikasnoga procesa odlučivanja. Uloga i značenje organizacijskoga ustroja ogleda se i u činjenici da on izravno utječe na uspješnost sindikata u ostvarivanju sindikalnih ciljeva, dok neizravno utječe na održivost sindikata. Drugim riječima, ukoliko se daljnji rast i razvoj sindikata žele potaknuti, njihova organizacijska rješenja trebalo bi neprestano i što brže prilagođavati novonastalim okolnostima.²

Promatrajući brojne primjere, vidljive su znatne razlike među sindikatima kada je riječ o njihovoj organizaciji rada,³ a samim time i u pogledu njihove efikasnosti. [Više o efikasnosti sindikata vidi u poglavlju 4.] Tako se nerijetko sindikati, osim postoja-nja različitih pozicija i tijela upravljanja, razlikuju i ovisno o veličini i broju ad-ministrativnoga odnosno stručnog osoblja, stupnju diferencijacije i formalizacije, razini centralizacije i decentralizacije, a prisutna su i određena odstupanja glede obujma aktivnosti koje obavljaju. Dodatno, kako kod svih sindikata postoji sukob između demokracije i hijerarhijske kontrole, točnije između ideologije i vred-nota nasuprot praktičnim zakonitostima,⁴ tako je i **pitanje ravnoteže** problem s kojim se svaki sindikat treba suočiti zasebno.

Svaka organizacija, pa tako i svaki sindikat, treba naći svoju jedinstvenu „čarob-nu formulu“ uspjeha. Ovisno o izboru ciljeva i strategije potrebno je da sindikati razviju i pripadajuće organizacijsko rješenje. S obzirom da se sindikalne aktivno-sti mogu obavljati na različitim razinama, najprije je potrebno opisati **složenost sindikalnoga pokreta** nakon čega će detaljnije biti objašnjena svaka od razina djelovanja sindikalne zajednice.

11.1. Razine sindikalnih aktivnosti

Sindikalne aktivnosti i industrijske akcije različitoga su opsega i značenja. One se javljaju i odvijaju na različitim razinama te u njima može sudjelovati manji ili veći broj ljudi. To znači da se određene sindikalne akcije i zadaci mogu odnositi isklju-čivo na pojedinačne aktivnosti ili aktivnosti grupe pojedinaca unutar organizacije, druge mogu biti vezane uz djelovanje svih članova nekoga sindikata ili udruženja sindikata, dok treće mogu „dignuti na noge“ i cjelokupnu sindikalnu zajednicu.

Aktivnosti na višim razinama najčešće su važnije, a njihove posljedice dalekosež-nije od onih o kojima se vodi računa na nižim razinama odnosno grupnoj ili po-jedinačnoj razini. Više razine sindikalne aktivnosti najčešće obuhvaćaju raznovr-sna zanimanja i različite djelatnosti, ali i različite regije, za razliku od aktivnosti nižih razina, koje su nerijetko usko usredotočene samo na jednu djelatnost pa čak i specifična zanimanja ili samo na zaposlenike određene organizacije.

Sveukupno gledajući, može se reći kako postoje tri različite **dimenzije sindikalizma**:

- **teritorijalni obuhvat** – organizacijska, regionalna, nacionalna ili međunarod-na razina
- **obilježja članova sindikata** – kućni, strukovni, industrijski ili opći sindikat

- **nositelj sindikalnih aktivnosti** – pojedinac, sindikat ili udruga sindikata više razine.

Navedene dimenzije međusobno se isprepliću i utječu jedna na drugu. Stoga je složenost sindikalnoga pokreta (sukladno navedenim dimenzijama) razumljivije prikazati pomoću **razina djelovanja sindikata** i to: (1.) osobna, (2.) organizacijska ili kućna, (3.) divizijska, (4.) nacionalna, (5.) federativna i (6.) međunarodna ili globalna.

Dok se osobna razina često ni ne smatra sindikalizmom, nego je tek polazišna osnova za preispitivanje stavova zaposlenika i njegove spremnosti ulaska u sindikat, međunarodna razina predstavlja kontinentalno ili globalno povezivanje sindikalnoga pokreta, to jest udruživanje sindikata iz različitih dijelova svijeta. [Više o međunarodnom udruživanju sindikata vidi u poglavlju 16.]

Organizacijska razina ili razina kućnih sindikata najvažnija je za svakoga zaposlenika. Naime, prosječni član sindikata najčešće aktivno sudjeluje i rješava svoja pitanja na razini organizacije u sklopu sindikalne podružnice koje je i član. Sindikalne podružnice nerijetko se dalje **divizijski** grupiraju prema teritorijalnom, strukovnom ili granskom načelu da bi se na **nacionalnoj razini** objedinile različite regije/grane/struke unutar jednoga sindikata.

Kada se različiti sindikati na razini države udružuju u udruge sindikata više razine, može se govoriti o **federacijama ili sindikalnim središnjicama**. U svakoj državi postoji jedno ili manji broj takvih udruženja sindikata koja pružaju podršku i vodstvo sindikalnome pokretu.⁵ Prilikom udruživanja sindikata iz različitih država na **međunarodnoj ili globalnoj razini** govorimo o konfederacijama.

Takav višerazinski pristup, to jest način funkcioniranja sindikalnoga pokreta, prisutan je širom svijeta. Primjerice, u SAD-u većina sindikata članovi su jedne od dviju federacija sindikata – Američke federacije rada i kongresa industrijskih organizacija (engl. American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations – *AFL-CIO*) ili Federacije promjena za pobjedu (engl. Change to Win Federation), dok u Velikoj Britaniji postoji tek jedna sindikalna središnjica – Kongres sindikata (engl. Trades Union Congress – *TUC*). Spomenute federacije sastoje se od većega broja sindikata koji djeluju na nacionalnoj razini, ali i na regionalnim i organizacijskim razinama. Ovisno o broju federacija ali i o broju i veličini sindikata, moguće je utvrditi **stupanj fragmentiranosti sindikalnoga pokreta** u nekoj državi.

Tako u Velikoj Britaniji *TUC* objedinjuje 54 sindikata s oko pola milijuna radnika članova⁶, a u SAD-u se najbrojnija federacija *AFL-CIO* sastoji od 56 sindikata i pokriva

više od dvanaest milijuna radnika članova⁷, dok u Hrvatskoj postoji pet sindikalnih središnjica, koje sve zajedno pokrivaju 202 sindikata odnosno oko 370.000 članova.⁸ S obzirom da u SAD-u postoje tek dva, a u Velikoj Britaniji samo jedno udruženje sindikata na nacionalnoj razini, koja pritom objedinjuju znatno manji broj sindikata, ali isto tako pokrivaju i znatno veći broj članova od hrvatskih sindikalnih središnjica, može se zaključiti da je domaći sindikalni pokret u velikoj mjeri fragmentiran.

Prikaz 11.1. Struktura sindikalnoga pokreta u SAD-u

Strukturu sindikalnoga pokreta u SAD-u moguće je usporediti s razinama državnoga aparata. **Lokalni** su **sindikati** poput državnih vlada (engl. state government) – imaju vlastite odabrane predstavnike i mogu voditi vlastite politike i poduzimati vlastite aktivnosti, koje u konačnici odobrava viša razina nadležnosti. Za državne vlade to je federalna vlada (engl. federal government), dok za lokalne sindikate tu ulogu ima njihov matični **nacionalni sindikat**. Nacionalni su sindikati poput federalne vlade – oni imaju najveću ovlast. Konačno, postoje i **federacije sindikata**, kao što su *AFL-CIO* i *Change to Win*, koji su poput Ujedinjenih naroda – pružaju vodstvo i važne usluge, ali članstvo je dobrovoljno. Ni *AFL-CIO* ni *Ujedinjeni narodi* nemaju ovlasti obvezati svoje članove da uovolje njihovim zahtjevima i djeluju sukladno njihovim odlukama.

Izvor: Budd, J. W. (2004.), *Labor Relations: Striking a Balance*, McGraw-Hill, New York, NY, str. 164..

11.2. Unutarnja organizacija sindikata

Tradicionalno su sindikati predstavljali osnovnu jedinicu analize sindikalnoga pokreta. Osnovani kao male, lokalne, samodostatne i demokratske organizacije dugo su bili volonterski vođeni, dok su u njihovu radu aktivno sudjelovali svi članovi. Tijekom vremena – uslijed znatnih promjena poslovnoga okruženja – sindikati su izrasli u velike, složene i birokratske organizacije koje djeluju i na regionalnoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Nove okolnosti dovele su do promjena u strukturi i sustavu upravljanja sindikatima kreirajući brojne administrativne izazove.⁹ Povećanjem broja članova mnogi izabrani čelnici postali su i zaposlenici sindikata, a daljnjim povećanjem članstva javila se potreba za zapošljavanjem stručno-administrativnoga osoblja, za osnivanjem odjela i neophodnom formalizacijom odnosa unutar sindikata.

Potrebno je dosta vremena i mnogo truda da se izgradi uspješan sindikat. Na samome početku radnici koji podržavaju ideju o formiranju sindikata ili osnivanju sindikalne podružnice unutar svojega mjesta rada razgovarajući sa svojim kolegama trebaju objasniti potrebu i koristi od sindikalnoga udruživanja. Neformalnim kontaktima moguće je stvoriti kritičnu masu koja zatim dalje širi sindikalnu ideju unutar organizacije. Zakonski gledano, sindikat je moguće osnovati kada se skupi minimalno propisan broj zainteresiranih zaposlenika (primjerice, u Hrvatskoj je potrebno tek deset punoljetnih zaposlenih osoba kako bi se osnovao sindikat¹⁰).

Prikaz 11.2. Mogući načini osnivanja ili organiziranja sindikata u SAD-u

Tri su osnovna načina osnivanja ili organiziranja sindikata u SAD-u unutar neke poslovne organizacije:

- dobrovoljno prihvaćanje (engl. voluntary recognition)
- primjena direktiva Nacionalnoga odbora za radne odnose (engl. National Labor Relations Board – NLRB)
- tajno glasovanje (engl. secret-ballot elections).

Daleko je najjednostavniji put osnivanja sindikata i sindikalnih aktivnosti unutar organizacije kada poslodavac na osnovi potpisanih autorizacijskih kartica (potpisivanjem kartice zaposlenici daju svoju suglasnost i podršku za osnivanje ili pristupanje sindikatu) dobrovoljno prihvati postojanje sindikata kao pregovaračkoga tijela i predstavnika zaposlenika. Pritom je potrebno prikupiti potpise barem pedeset posto radnika zaposlenih u organizaciji. Ovaj pristup smanjuje mogućnost sukoba i vodi k boljim radnim odnosima. Ipak, većina poslodavaca odbija dobrovoljno podržati ideju osnivanja ili organiziranja sindikata čak i kada im se dostave autorizacijske kartice potpisane od većine zaposlenika. U tome slučaju zaposlenici ili sindikati mogu kontaktirati NLRB i zatražiti organiziranje sindikalnih izbora. Preduvjet za organiziranje izbora jest dostavljanje peticije i potpisanih autorizacijskih kartica za barem trideset posto radnika zaposlenih u organizaciji. NLRB zatim provjerava opravdanost zahtjeva, poštivanje postavljenih standarda, utvrđuje postoji li konsenzus između poslodavca i sindikata te određuje datum održavanja izbora. No, ukoliko ne postoji dogovor između poslodavca i sindikata, cjelokupna procedura znatno se produljuje jer se organiziraju predizborna saslušanja kako bi se otklonili proceduralni prigovori te se u tome slučaju održava tajno glasovanje. Glasovanju prethodi snažna kampanja, kako od strane poslodavca, tako i samih zaposlenika ili sindikata. Ukoliko se na glasovanju više od pedeset posto glasača izjasni pozitivno, moguće je osnovati sindikat ili sindikalnu podružnicu unutar organizacije. S obzirom na dugačku proceduru, sve više sindikata nastoji organizirati nove radnike mimo procedure NLRB-a i tajnog glasovanja iako je većina američkih sindikata organizirana upravo putem tajnoga glasovanja provedenih pod nadzorom NLRB-a.

Izvor: Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 187-210.

Daljnijm povećanjem broja članova javlja se potreba i za utvrđivanjem formalnih odnosa pomoću organizacijske strukture. **Organizacijska struktura sindikata** određuje ključne jedinice, pozicije i njihovu funkciju unutar sindikata. Ona je u uskoj vezi s **upravljačkom strukturom**, koju čine tijela upravljanja i nadzora poslovanja. Ta dva aspekta unutarnje organizacije sindikata proizlaze i zasnivaju se na temeljnoj svrsi i osnovnim ciljevima sindikata. Ne samo da ideologija sindikata utječe na njihovu organizacijsku strukturu,¹¹ nego su i strukturna obilježja sindikata znatno povezana s ishodom i efikasnošću pregovaranja u užem smislu,¹² a zadovoljstvom članstva i efikasnošću sindikata u širem smislu. S obzirom da organizacijska struktura ima snažan utjecaj na način funkcioniranja sindikata, ne iznenađuje činjenica kako je 2000. godine oko 71% američkih sindikata već imalo razvijenu formalnu organizacijsku strukturu s jasno utvrđenim linijama odgovornosti i zapovijedanja.¹³ Temeljno obilježje sindikata u Hrvatskoj, nakon dvadeset godina slobodnoga sindikalnog organiziranja

i djelovanja, jest konfuzija u sindikalnoj strukturi i velika disperzija u pogledu nižih oblika organiziranja, što u praktičnome smislu dovodi do desindikalizacije.¹⁴

11.2.1. Strukturna obilježja sindikata

Unutarnju organizaciju sindikata određuju strukturne dimenzije istovjetne svim ostalim složenim organizacijama. Naime, iako svaka organizacija ima jedinstvenu strukturu, pa tako i svaki sindikat, postoje **ključne dimenzije organiziranja** koje vrijede za sve vrste i oblike organizacija. Kada se njima pridodaju još dvije specifične, ali vrlo važne odrednice organizacijske strukture sindikata, dolazi se do sljedećega popisa ključnih dimenzija: (1.) formalizacija, (2.) složenost, (3.) centralizacija, (4.) veličina sindikata i (5.) vrsta sindikata [Više o vrstama sindikata vidi u poglavlju 1.] Naravno, baš kao i kod poslovnih organizacija koje se bave istom ili sličnom djelatnošću, tako je i kod sindikata logično očekivati da postoje brojne sličnosti u organizacijskim rješenjima iako treba ukazati i na određene specifičnosti.

Stupanj formalizacije određuje u kojoj se mjeri poslovanje ograničeno pravilima, politikama i procedurama.¹⁵ Riječ je o stupnju propisivanja organizacije, kojim se određuje ne samo funkcioniranje sindikata nego, u određenoj mjeri, i ponašanje njegovih članova. Tako, primjerice, svaki sindikat kao i svaka pravna osoba treba imati svoj statut. **Statut sindikata** jest osnovni akt kojim se utvrđuje svrha, unutarnji ustroj, način djelovanja i područje rada sindikata. Bez njega nije moguće osnovati niti registrirati sindikat.

Pored statuta sindikalni čelnici mogu donijeti još **niz drugih pravilnika i akata** kojima se uređuju operativne procedure i način rada. Tako je moguće, a vrlo često i potrebno, propisati ili izraditi:¹⁶ (1.) Pravilnik o financijsko-materijalnom poslovanju, (2.) Poslovnik o radu, (3.) Pravilnik o unutarnjem ustroju i radu tijela sindikata, (4.) Pravilnik o štrajku, (5.) Pravilnik o provedbi izbora, suspenziji i opozivu, (6.) Godišnji program rada i tako dalje. Poželjno je da sindikat izradi i svoj **organigram** – grafički prikaz organizacijske strukture – kako bi se jasno vidjele linije odgovornosti i zapovijedanja unutar sindikata.

Ipak, sindikati trebaju biti oprezni jer – unatoč tomu što jasno definiranje pravila, procedura i postupaka može doprinijeti boljemu razumijevanju uloga, ovlasti i odgovornosti te samih poslovnih procesa – pretjerana birokratizacija negativno utječe na sudjelovanje članstva u sindikalnim aktivnostima.¹⁷

Složenost organizacije promatra se kroz stupanj horizontalne, vertikalne i prostorne diferencijacije. Ona je usko vezana uz broj članova sindikata, ali i broj stručnog

i administrativnog osoblja zaposlenog u stručno-administrativnim službama sindikata. Sindikati, posebice oni koji djeluju na nacionalnoj razini, u pravilu su više horizontalno i prostorno nego vertikalno diferencirani. Kada je riječ o udrugama sindikata više razine, logično je da su one nešto dublje i više formalizirane.

Vertikalna diferencijacija usko je vezana uz hijerarhiju autoriteta ili ovlasti. S obzirom na pretežno volontersku prirodu sindikata,¹⁸ moguća je plića podjela nego što je to, primjerice, slučaj u poslovnim organizacijama. Uslijed manjega broja stalno zaposlenih profesionalnih djelatnika sindikati najčešće imaju tri ili najviše četiri hijerarhijske razine (predsjednik – regionalni predstavnik – sindikalni povjerenik – član sindikata). No, s druge strane, oni mogu imati znatno širu horizontalnu i veću prostornu diferencijaciju (izuzev kućnih sindikata) u slučaju postojanja velikoga broja dislociranih sindikalnih podružnica. Primjerice u Hrvatskoj, kako je uvjet osnivanja podružnice udruživanje tek pet članova,¹⁹ kod istoga poslodavca može postojati nekoliko sindikalnih podružnica istoga ili različitih sindikata. Nadalje, kod sindikata koji djeluju na cjelokupnome teritoriju Hrvatske prisutna je podjela na regije ili županije jer svaki grad, mjesto ili općina potencijalno ima svoju podružnicu. No, u ovome bi slučaju ipak bilo racionalno unutar iste sindikalne podružnice smjestiti članove susjednih gradova, mjesta i općina.

S aspekta **centralizacije** i **decentralizacije** vrlo je važno gdje će biti položaj moći unutar sindikata. U cilju demokratizacije predlaže se da sindikati, tradicionalno birokratizirane i centralizirane organizacije, promijene svoju unutarnju strukturu kako bi omogućili decentralizirano donošenje odluka i više se približili svojemu članstvu.²⁰ To znači da bi sindikalne podružnice i regionalni uredi trebali imati veću moć donošenja odluka i obavljanja poslova iz djelokruga svojega rada, a ne čekati na suglasnost sindikalne središnjice ili upravljačkih tijela sindikata kako bi mogli poduzeti lokalne akcije.²¹ [Više o demokratizaciji sindikata vidi u poglavljima 13. i 15.] Upravo je pitanje raspolaganja financijskim sredstvima jedan od ključnih aspekata stupnja (de)centralizacije. S obzirom da sve veći broj sindikata planira godišnji budžet i troškove prema različitim sektorima, funkcijama, odjelima ili podružnicama (čak 76% američkih sindikata u 2000. godini²²), može se zaključiti kako se u tome segmentu sindikati nastoje decentralizirati. Za sindikate u Hrvatskoj može se reći da su u zadovoljavajućoj mjeri decentralizirani. Svaka sindikalna podružnica ima pravo samostalno organizirati način svojega rada, samostalno bira svojega sindikalnog povjerenika i članove tijela podružnice, a nerijetko može i samostalno raspolagati s vlastitim financijskim sredstvima prikupljenim od članarina svojih članova.

Sindikati se **prema veličini** mogu znatno razlikovati, od onih koji imaju dvadesetak članova do onih koji broje više stotina tisuća članova. Iako je sindikate

moguće razvrstati prema ostvarenim prihodima, raspoloživoj imovini, broju i veličini sindikalnih podružnica, prema regijama ili djelatnostima u kojima djeluju i slično, najčešći kriterij prema kojemu se određuje veličina sindikata jest **broj članova sindikata**. On jasno ukazuje na raspoložive financijske resurse (prikupljene putem članarine), političku i pregovaračku moć kao i brojnost stručnog i administrativnog osoblja (tradicionalni pokazatelj veličine).

Veliki sindikati, koji imaju više podružnica i veći broj članova, u pravilu imaju složeniju organizaciju od malih sindikata s manjim brojem podružnica i manjim brojem članova. To je logična posljedica veće potrebe za koordinacijom i integracijom uslijed šire horizontalne i dublje vertikalne diferencijacije koju sa sobom donosi veći broj članova. Brojno članstvo omogućava pristup i raspolaganje većim financijskim resursima te zadovoljenje kriterija reprezentativnosti (potrebna veličina sindikata za sudjelovanje u radu tripartitnih tijela na nacionalnoj razini) [Više o reprezentativnosti vidi u nastavku.], što pak znači da će sindikalni čelnici **velikih sindikata** igrati i **važniju ulogu na političkoj sceni** u odnosu na čelnike malih sindikata.²³

Posljednja strukturna dimenzija koja utječe na unutarnju organizaciju sindikata jest **vrsta sindikata**. Naime, vrlo je važno koju će strategiju pozicioniranja odabrati sindikat jer njoj treba prilagoditi i svoje organizacijsko rješenje. Iako su osnovne vrste sindikata već navedene u poglavlju 1., ovdje su vrste sindikata dodatno pojašnjene ovisno o pokrivenosti jedne ili više: (1.) organizacije, (2.) struke i (3.) djelatnosti. U tablici 11.1. prikazana su strukturna obilježja svake od vrste sindikata.

Tablica 11.1. Strukturne dimenzije različitih vrsta sindikata

Fokus	Specifična organizacija	Specifična djelatnost	Različite djelatnosti
specifična struka	strukovno-kućni <ul style="list-style-type: none"> ▪ niska formalizacija ▪ visoka centralizacija ▪ malena složenost 	strukovno-granski <ul style="list-style-type: none"> ▪ umjerena formalizacija ▪ umjerena centralizacija ▪ umjerena složenost 	strukovni <ul style="list-style-type: none"> ▪ umjerena formalizacija ▪ niska centralizacija ▪ umjerena složenost
različite struke	kućni <ul style="list-style-type: none"> ▪ niska formalizacija ▪ umjerena centralizacija ▪ mala složenost 	granski <ul style="list-style-type: none"> ▪ umjerena formalizacija ▪ umjerena centralizacija ▪ umjerena složenost 	opći <ul style="list-style-type: none"> ▪ visoka formalizacija ▪ niska centralizacija ▪ velika složenost

Prethodno prikazanim strukturnim obilježjima različitih vrsta sindikata treba dodati i gransko-kućne sindikate iako ih ne treba posebice isticati jer, osim što su oni u praksi vrlo rijetki, prema svojim obilježjima najviše nalikuju kućnim sindikatima čija su i podvrsta. To znači da ih određuje niski stupanj formalizacije, umjerena do visoka razina centralizacije i mala složenost.

Organizacijski gledano, najteže je upravljati općim sindikatima zbog velike heterogenosti među članstvom, nešto jednostavnije granskim, dok je najlakše voditi strukovne sindikate kod kojih prirodno postoje snažne poveznice među članstvom poput zajedničkih vrednota, znanja, vještina i pravila struke. Nelogičnost unutar **hrvatskoga sindikalnog pokreta** jest disperzija sindikata unutar iste djelatnosti, što se posebno očituje unutar javnih djelatnosti i državnih službi.²⁴ Tako je 2009. godine u HŽ-holdingu bilo registrirano šesnaest sindikata, na HRT-u njih petnaest, a u Zagrebačkom holdingu radnike je zastupao čak 51 sindikat.²⁵ To nam samo govori kako postoji **nemalen broj strukovno-kućnih, granskih ili strukovnih sindikata**, koji su jako razmrvljeni.

11.2.2. Tijela i sustav upravljanja sindikatima

Sindikati nerijetko imaju vrlo raščlanjenu upravljačku strukturu. Postoje brojna upravljačka, izvršna i savjetodavna tijela ili organi putem kojih se kreira i vodi sindikalna politika. Najvažnija i najčešća **središnja upravljačka tijela sindikata** su: (1.) Skupština, (2.) Glavno povjereništvo, (3.) Središnji odbor Glavnoga povjereništva, (4.) Nadzorni odbor, (5.) Statutarna komisija i (6.) Sud časti.

Sindikati putem navedenih tijela koordiniraju rad svih regija i podružnica te zastupaju prava i interese svojega članstva. U tablici 11.2.²⁶ prikazana su osnovna obilježja navedenih tijela upravljanja.

Tablica 11.2. Središnja upravljačka tijela sindikata

Tijelo upravljanja	Opis
Skupština	Tijelo najširega područja odlučivanja unutar sindikata naziva se Skupština, Sabor, Konvencija, Kongres ili slično. Riječ je o najvišemu tijelu upravljanja u radu kojega najčešće imaju pravo sudjelovati delegati – izabrani predstavnici sindikalnoga članstva (sustav delegata prihvaćen je u sindikatima širom svijeta pri čemu se broj delegata određuje ovisno o veličini svake regije ili podružnice članice sindikata). Ponekad, posebice kod manjih sindikata, u radu Skupštine sindikata sudjeluju svi članovi sindikata (na primjer u Hrvatskoj kod Sindikata visokoga obrazovanja i znanosti „Akademska solidarnost“ i u Samostalnome sindikatu radnika luke Pula) ili svi sindikalni povjerenici . [Više o sindikalnim povjerenicima vidi u nastavku.] Redovita skupština najčešće se sastaje svake četiri ili pet godina kada se provode i sindikalni izbori, ali prema potrebi moguće je sazvati i izvanrednu odnosno tematsku skupštinu . Skupština je zadužena za: (1.) usvajanje novoga statuta te izmjene i dopune postojećega, (2.) usvajanje programa rada sindikata i utvrđivanje opće politike i strategije sindikata, (3.) izbor i imenovanje radnih tijela sindikata, (4.) usvajanje izvješća različitih sindikalnih tijela, (5.) donošenje odluke o raspuštanju, razdvajanju ili pripajanju sindikata kao i o povezivanju s drugim sindikatima te (6.) usvajanje rezolucije i zauzimanje stavova povodom važnijih pojava, događaja, akcija, zahtjeva i inicijativa.
Glavno povjereništvo	Radom sindikata između dviju sjednica Skupštine sindikata rukovodi izvršno tijelo koje se naziva Glavno povjereništvo, Savjet, Glavni odbor, Republički odbor, Veliko vijeće ili slično. U pravilu se sastaje tromjesečno ili polugodišnje, a njegovim radom rukovodi predsjednik sindikata. Članovi Glavnoga povjereništva najčešće su predsjednik, regionalni povjerenici i povjerenici iz većih/važnijih ili svih podružnica. Osim organiziranja djelovanja sindikata Glavno povjereništvo obavlja i sljedeće aktivnosti: (1.) vodi evidenciju članova, (2.) izrađuje i daje prijedlog programa djelatnosti i planove rada Skupštini sindikata na razmatranje i prihvaćanje, (3.) brine o izvršenju usvojenoga programa rada i provedbu odluka Skupštine sindikata, (4.) raspolaze sredstvima u skladu s financijskim planom i odlukama sindikata te (5.) obavlja i druge poslove predviđene Statutom i pravilnicima sindikata.
Središnji odbor Glavnoga povjereništva	Izvršno operativno i savjetodavno tijelo Glavnoga povjereništva naziva se Središnji odbor Glavnoga povjereništva, Izvršni odbor, Predsjedništvo, Predsjedničko vijeće, Malo vijeće ili slično. Na čelu ovoga tijela također je predsjednik sindikata. Članovi Središnjega odbora biraju se iz redova članova Glavnoga povjereništva. Njihova je zadaća: (1.) provoditi odluke viših tijela sindikata, (2.) pripremati sjednice Glavnoga povjereništva te (3.) brinuti o informativnoj, organizacijskoj i drugoj djelatnosti sindikata i odnosima s poslodavcem, tijelima vlade i javnosti.

Nadzorni odbor	Nadzorni odbor ili Nadzorno vijeće vrši nadzor i kontrolu materijalno-financijskoga poslovanja te analizira i prati zakonitost rada sindikata. Osim što kontrolira namjensku uporabu novčanih sredstava, često daje mišljenje, preporuke i prijedloge za unapređenje poslovanja. Sastaje se u pravilu tromjesečno, polugodišnje ili jednom godišnje, a najčešće broji tri ili pet članova, no može ih imati i više (na primjer Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja Hrvatske ima sedam članova u Nadzornom odboru).
Statutarna komisija	Statutarna komisija ili Statutarni odbor , kao što sam naziv govori, daje tumačenja i obrazloženje primjene odredbi Statuta te ocjenjuje usklađenost različitih pravilnika, poslovnika i odluka s odredbama Statuta sindikata. Ona također razmatra i inicijative i opravdanost zahtjeva različitih tijela i članova za izmjenama i dopunama Statuta te drugih akata. Konačno, Statutarna komisija rješava žalbe i odlučuje o prigovorima članova te nadzire postupke provođenja svih izbora unutar sindikata. Najčešće broji do pet članova.
Sud časti	Neki sindikati, pored Statutarne komisije, imaju i Časni sud ili Sud časti , koji rješava sporove između pojedinih upravljačkih tijela. On predlaže i kodeks sindikalnoga ponašanja i rješava sporove u vezi s povredom sindikalne etike. U slučaju nepostojanja Statutarne komisije, Sud časti sindikata odlučuje i o žalbama i prigovorima članova, sindikalnih povjerenika i podružnica. Sud časti najčešće ima pet članova, koji ne smiju biti članovi nekoga drugog tijela sindikata. Odluka Suda časti sindikata konačna je i obvezujuća.

Svako tijelo sindikata može samostalno, u okviru svojih ovlaštenja za obavljanje posebnih ili povremenih poslova, osnivati i **pomoćna radna tijela**, to jest posebne radne skupine, odbore ili povjerenstva. Pomoćna tijela mogu biti **stalna ili povremena**, pri čemu **odbori** najčešće predstavljaju stalna tijela koja se formiraju za mandatno razdoblje, dok su **povjerenstva** i **radne skupine** privremenoga karaktera. Broj i sastav odbora, povjerenstava i radnih skupina određuje tijelo koje ih formira. Neki od zastupljenijih pomoćnih radnih tijela u praksi su: Radna skupina za kolektivno pregovaranje, Odbor zaštite na radu te Odbor za članstvo i sindikalno obrazovanje.

Pored prethodno objašnjenih središnjih i pomoćnih upravljačkih tijela, u svakome sindikatu postoji i nekolicina sindikalnih pozicija s određenim ovlastima, pravima i odgovornostima. Te **sindikalne pozicije** jesu upravljačke funkcije propisane statutom i kroz njih se upravlja ili predsjedava tijelima sindikata. Na najvišoj razini sindikata riječ je, u pravilu, o sljedećim pozicijama: (1.) **predsjednik**, (2.) **potpredsjednik** i (3.) **glavni tajnik**. Navedene dužnosničke pozicije obavljaju se najčešće profesionalno, pri čemu predsjednik i potpredsjednik predstavljaju

izabrana, dok je glavni tajnik imenovano dužnosničko mjesto. Opis navedenih sindikalnih pozicija dan je u tablici 11.3.²⁷

Tablica 11.3. Sindikalne pozicije

Sindikalna pozicija	Opis
predsjednik	Ključna i najvažnija sindikalna pozicija jest predsjednik, glavni povjerenik ili povjerenik sindikata . Osoba izabrana za predsjednika predstavlja i zastupa sindikat prema trećim osobama, a jedanput godišnje podnosi Skupštini i pisano izvješće o radu i materijalno-financijskome poslovanju sindikata. Predsjednika izabire Skupština u pravilu na mandat od četiri godine, tijekom kojih obavlja i funkciju predsjednika Skupštine odnosno Glavnoga povjereništva i predsjednika Središnjega odbora Glavnoga povjereništva. To znači da saziva i vodi sjednice viših tijela upravljanja te osigurava provođenje statuta kao i drugih odluka tijela sindikata. Može se reći da su u ovoj poziciji sadržane sljedeće uloge: ²⁸ (1.) sindikalno-politička, (2.) organizacijsko-koordinacijska, (3.) nadzorno-savjetodavna i (4.) izvršno-operativna.
potpredsjednik	Nerijetko, posebice kod sindikata s većim brojem članova, predsjednik sindikata ima i svojega potpredsjednika, dopredsjednika, pomoćnika ili zamjenika . Potpredsjednik sindikata može profesionalno obavljati svoj posao iako je to vrlo često volonterska pozicija. Ukoliko postoje dva ili više potpredsjednika, oni su zaduženi za različita pitanja odnosno područja djelovanja sindikata (na primjer organizacijsko-pravna pitanja, ekonomska pitanja, kolektivno pregovaranje i slično), a jedan od njih bira se za zamjenika. Osim što ga mijenja u slučaju spriječenosti ili odsutnosti, potpredsjednik zamjenjuje predsjednika i u poslovima i aktivnostima koje na njega prenese predsjednik. Često je zadužen za koordinaciju i praćenje rada regionalnih ureda i sindikalnih podružnica, a pruža i stručnu pomoć sindikalnim povjerenicima i svim članovima koji mu se obrate.
glavni tajnik	Ako u sindikatu ne postoji pozicija potpredsjednika sindikata te u slučaju odsutnosti ili spriječenosti predsjednika sindikata zamjenjuje ga tajnik ili glavni tajnik . Osoba na poziciji glavnoga tajnika pomaže predsjedniku sindikata u radu i obavlja pravne, tehničke, organizacijske, administrativne i druge stručne poslove. Osim što najčešće rukovodi tajništvom odnosno stručno-administrativnom službom sindikata te koordinira radom cijeloga sindikata, glavni tajnik obavlja i sljedeće aktivnosti: (1.) pruža organizacijsku i tehničku pomoć i podršku tijelima sindikata, (2.) priprema i saziva sjednice tijela sindikata, (3.) brine o financijsko-materijalnome poslovanju i o sindikalnoj imovini, (4.) provodi odluke i zaključke komisija i radnih tijela sindikata, (5.) koordinira i prati aktivnosti članstva i učlanjivanje u sindikat, (6.) informira članstvo i javnost putem priopćenja, internetskih stranica ili sindikalnoga lista, (7.) izrađuje prijedloge i

organizira edukaciju sindikalnih povjerenika i članova sindikata te (8.) priprema i izrađuje nacрте akata za potrebe sindikata. Nerijetko glavni tajnik može i pravno zastupati sindikat prema trećim osobama. S obzirom da je riječ o vrlo važnoj i odgovornoj poziciji, o kojoj uvelike ovisi unutrašnje funkcioniranje sindikata, glavnoga tajnika najčešće imenuje Središnji odbor Glavnoga povjereništva te se poslovi na ovoj sindikalnoj poziciji u pravilu obavljaju profesionalno.

Ako uzmemo u obzir sva prethodno opisana upravljačka tijela i sindikalne pozicije te ih usporedimo s upravljačkom strukturom neke poslovne organizacije, vidljivo je da sindikati mogu imati vrlo **složenu strukturu upravljanja**. Unatoč činjenici da sindikati često okupljaju velik broj članova, to ne znači da ne trebaju težiti što plićoj organizaciji (s manje hijerarhijskih razina i upravljačkih pozicija) kako bi se pospješila komunikacija i omogućilo brzo donošenje odluka. U prilog „snižavanju“ organizacijske strukture sindikata ide i podatak da, primjerice, u Hrvatskoj više od šezdeset posto sindikalnoga članstva uopće ne sudjeluje u aktivnostima sindikata.²⁹ Članovi najčešće, iako rijetko, prisustvuju sastancima sindikalnih podružnica (njih 15,7%), koriste ponudu povoljnih turističkih putovanja (9,7%) i priliku za sudjelovanje na sindikalnim sportskim igrama (7,6%), a utvrđen je i vrlo slab odaziv na sindikalne izbore (7,1%) kao i na sudjelovanje u industrijskim akcijama poput štrajka (5,9%) i prosvjednih okupljanja (5,7%).³⁰ S druge strane, iako dominantno pasivni, članovi se u izvanrednim okolnostima (primjerice Referendum o prihvaćanju Dodatka I. Temeljnog kolektivnom ugovoru održan u Hrvatskoj u rujnu 2012. godine) u velikome broju odazivaju sindikalnome referendumu.

11.2.3. Teritorijalni ustroj sindikata

Svaka organizacija koristi jedno ili više načela raščlanjivanja i grupiranja zadatka. Sukladno tim načelima, formiraju se i organizacijske jedinice niže i više razine. U organizaciji sindikata sindikalne podružnice predstavljaju **osnovne organizacijske jedinice**, to jest organizacijske jedinice najniže razine. S obzirom da je kod sindikata s većim brojem članova, koji djeluju na cjelokupnome teritoriju neke zemlje i koji su prisutni u većem broju organizacija pa čak i u različitim djelatnostima, prisutan i veći broj sindikalnih podružnica, logičnim se nameće **potreba za grupiranjem** odnosno agregiranjem određenih, sličnih ili srodnih podružnica na posrednoj, intermedijarnoj odnosno divizijskoj razini.

Sindikalne podružnice moguće je grupirati i povezivati u koordinacije na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini prema vrstama temeljne djelatnosti odnosno prema nekome drugom kriteriju povezivanja i udruživanja (na primjer unutar

pojedine skupine poduzeća, prema strukovnome području i slično). Ipak, najčešća je **primjena teritorijalnoga načela** grupiranja i povezivanja, posebice kod onih sindikata koji djeluju na većemu geografskom području. Pritom svaka teritorijalna jedinica objedinjava sve nužne funkcije na svome području.³¹ Prednosti takvoga načina povezivanja sindikalnih podružnica mnogobrojne su, od raspoređivanja ovlasti i odgovornosti na niže razine unutar sindikata, preko poboljšanja koordinacije sindikalnih aktivnosti u regiji i nižih troškova, do bolje komunikacije između dijelova sindikata odnosno sindikalnih podružnica i zajedničkoga rješavanja lokalnih problema.

Dakle, radi ostvarivanja prethodno navedenih koristi unutar većih sindikata formiraju se **regionalna vijeća, regionalni/područni/teritorijalni uredi** ili **sindikalne regije**. Regionalna vijeća koordiniraju sve aktivnosti sindikalnih podružnica regije:³² (1.) bave se specifičnim sindikalnim pitanjima u svojoj regiji, (2.) provode program i odluke upravljačkih tijela sindikata u regiji, (3.) samostalno iniciraju aktivnosti korisne za članstvo svoje regije, (4.) sastaju se radi informiranja o djelovanju i stavovima upravljačkih tijela sindikata, (5.) predlažu kandidate za izbor sindikalnih čelnika i (6.) raspravljaju i daju mišljenje o pitanjima od zajedničkoga interesa svih članova sindikata.

Radom Regionalnoga vijeća rukovodi odnosno njime koordinira **predsjednik Regionalnoga vijeća**, koji se još naziva i **predsjednik Regionalnoga povjereništva** ili **koordinator sindikalne regije** (u Hrvatskoj i **županijski povjerenik**). On može biti povjerenik iz najveće sindikalne podružnice ili izabrani predstavnik svih podružnica u regiji. **Članovi Regionalnoga vijeća** najčešće su povjerenici svih sindikalnih podružnica unutar regije. Međutim, ukoliko u rad Regionalnoga vijeća nije moguće uključiti sve sindikalne povjerenike, onda treba voditi računa o zastupljenosti svih vrsta podružnica i o njihovome teritorijalnom razmještaju.

Nadalje, ovisno o broju različitih sindikalnih regija moguće je formirati i **Regionalno povjereništvo**, koje okuplja predstavnike svih regija. No, u tome se slučaju stvara dodatna (peta) hijerarhijska razina unutar sindikata, što dodatno produbljuje sindikalnu hijerarhiju i još više razdvaja sindikalne čelnike od članova. Prikaz mogućih podjela na regije dan je u tablici 11.4.³³ na primjerima odabranih hrvatskih sindikata.

Tablica 11.4. Podjela podružnica prema sindikalnim regijama na primjerima hrvatskih sindikata

Sindikata	Broj regija	Regionalna podjela
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sindikat hrvatskih učitelja ▪ Sindikat zaposlenika u hrvatskom školstvu „Preporod“ 	21	prema županijama
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sindikat metalaca Hrvatske – IS 	7	Regija I. – Zagrebačka regija Regija II. – Sjeverozapadna Hrvatska Regija III. – Sisačko-moslavačko- -karlovačka regija Regija IV. – Primorsko-goranska regija Regija V. – Slavonsko-baranjska regija Regija VI. – Dalmatinska regija Regija VII. – Istarska regija
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hrvatski sindikat pošte 	5	Dalmacija Primorje Slavonija Središnja Hrvatska Zagreb
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sindikat trgovine Hrvatske ▪ Samostalni sindikat zaposlenika studentskih centara Republike Hrvatske ▪ Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja 	4	Osječko područje Riječko područje Splitsko područje Zagrebačko područje

U Hrvatskoj je prisutno i daljnje produblivanje hijerarhije i osnivanje **međužupanijskih vijeća** ili **županijskih podsustava**, koji okupljaju predstavnike određenih geografskih područja iako je ekonomska opravdanost takvih cjelina upitna.

11.2.4. Stručno-administrativne službe sindikata

Neosporno je kako sindikati ili udruge sindikata više razine trebaju obavljati i određene stručno-administrativne poslove. Potreba za angažiranjem administrativnog i stručnog osoblja proporcionalna je s povećanjem veličine, složenosti i heterogenosti sindikata. Stoga kod većih sindikata, koji imaju dovoljno financijskih resursa za angažiranje vlastitih stručnjaka, vrlo često postoji i **stručno-administrativna služba**, **stručna služba**, **sindikalni ured** ili **tajništvo**. Ona je zadužena za nesmetano i učinkovito funkcioniranje sindikata te obavlja administrativno-tehničke, računovodstvene, analitičke i druge stručne poslove za potrebe stalnih i pomoćnih upravljačkih tijela. U njoj su zaposleni profesionalni djelatnici koje je imenovalo najčešće Sindikalno povjereništvo, za razliku od sindikalnih čelnika koje izabire Skupština sindikata.

Stručno-administrativna služba može se formirati **na razini sindikata ili udruge sindikata više razine**. Iako je sve naglašenija težnja k njihovoj centralizaciji i obavljanju stručnih i administrativnih poslova na razini sindikalnih središnjica, čime se smanjuju troškovi i objedinjuju kapaciteti, to ne znači da ne postoje i primjeri sindikalnih središnjica koje nemaju zajedničku stručno-administrativnu službu nego većinu tih poslova samostalno obavlja **stručno-administrativna služba sindikata članova**. Time se obavljanje stručno-administrativnih poslova spušta na nižu razinu, čime slabi značenje i utjecaj sindikalne središnjice.

Stručno-administrativna služba najčešće je organizirana po funkcijskome načelu (na primjer istraživanje, obrazovanje, organiziranje, odnosi s javnošću, računovodstvo i financije, administracija i slično), a postoji kod većih sindikata koji posjeduju potrebne financijske resurse, ali i iskustvo i znanje neophodno za ulaganje u ljudske potencijale.³⁴ Ona vrlo često djeluje kao „produžena ruka“ središnjih upravljačkih tijela sindikata, ali isto tako usko surađuje i s područnim uredima i pomoćnim upravljačkim tijelima pružajući im stručnu i administrativnu podršku.

U Hrvatskoj, s obzirom na malen prosječan broj članova sindikata, tek nekolicina većih sindikata i sindikalne središnjice imaju ustrojenu stručno-administrativnu službu. Kod manjih sindikata tu vrstu poslova često obavlja predsjednik sindikata ili glavni tajnik, dok se za određene potporne usluge manji sindikati mogu osloniti i na svoje sindikalne središnjice.³⁵ Upravo veličina sindikata kao i unutarnja organizacija i pravila o financiranju omogućuju – primjerice Savezu samostalnih sindikata Hrvatske (SSSH) – da ima najveći broj zaposlenih u samoj središnjici (oko 115).³⁶ Zbog toga ta središnjica ima bitno veći **stručni kapacitet** od ostalih središnjica. Naravno, čelnici sindikalnih središnjica trebaju biti vrlo oprezni da im se ne dogodi situacija koja je česta posebice u javnom sektoru gdje administrativni aparat vrlo brzo raste sve dok ne postane preveliki uteg ostatku sindikata.

Sindikati i udruge sindikata više razine mogu formirati **različite odjele** ovisno o svojoj veličini i važnosti koju pridaju određenim organizacijskim aktivnostima. Neki od mogućih odjela u sklopu Stručno-administrativne službe su: (1.) Pravni odjel, (2.) Odjel istraživanja, (3.) Odjel obrazovanja, (4.) Odjel za odnose s javnošću, (5.) Odjel financija, (6.) Odjel za kolektivno pregovaranje, (7.) Odjel za privlačenje novih članova i tako dalje.

Stručno-administrativnom službom najčešće rukovodi glavni tajnik iako tu ulogu može preuzeti i predsjednik sindikata. U slučaju nešto većega broja zaposlenika u Stručno-administrativnoj službi i njezine detaljnije raščlambe, svaki od članova Sindikalnoga povjereništva može biti odgovaran za određeni odjel.

Organizacija i rad Stručno-administrativne službe često se uređuje **posebnim pravilnikom**, dok se broj izvršitelja određuje sukladno opsegu posla i materijalnim mogućnostima sindikata.

Uslijed ograničenih resursa sindikati često **ne zapošljavaju dovoljan broj stručnjaka**.³⁷ Stoga, umjesto zapošljavanja profesionalnoga osoblja unutar Stručno-administrativne službe, sindikalni čelnici (u nekim segmentima i za obavljanje određenih poslova) mogu angažirati **vanjske suradnike i konzultante**. Oni se najčešće angažiraju zbog pružanja računalnih usluga, provođenja ekonomskih analiza, odnosa s javnošću ili obrazovanja članstva te zastupanja sindikata i članova u postupku protiv poslodavca ili na sudu. Za pretpostaviti je da će **trend osnivanja i povećanja stručno-administrativnih službi** sindikata, koji je prisutan u SAD-u,³⁸ u idućem razdoblju biti sve prisutniji i u Hrvatskoj uslijed sve većega spektra aktivnosti i daljnijega okrupnjavanja sindikata.

11.3. Sindikati unutar organizacija

Radi efikasnijega ostvarivanja osnovnih sindikalnih interesa članovi sindikata na organizacijskoj razini osnivaju sindikalnu podružnicu. Kao što je prethodno već naglašeno, **sindikalna podružnica** jest temeljni oblik unutarnjega ustrojstva sindikata (može se reći da je riječ o osnovnoj organizacijskoj jedinici sindikata). Najčešće se formira na području jedne ustanove/poduzeća ili tvornice iako može obuhvatiti i njih više unutar manjega geografskog područja.

U Hrvatskoj je u većini slučajeva osnovni preduvjet za osnivanje podružnice da u ustanovi/poduzeću ili tvornici odnosno na promatranome geografskom području postoji **najmanje pet članova sindikata** (na primjer, u Hrvatskome sindikatu pošte Statutom je propisano da podružnica treba brojiti najmanje deset članova). Prijedlog za osnivanje podružnice može dati svaki član sindikata.³⁹

Osnovna pozicija upravljanja, odlučivanja, predstavljanja i zastupanja podružnice jest pozicija **glavnog povjerenika, sindikalnog povjerenika ili povjerenika podružnice**. To je ovlaštena osoba koja predstavlja i zastupa podružnicu, ustrojava rad podružnice i odgovara za njezin cjelokupan rad. Neka od važnijih zaduženja sindikalnoga povjerenika jesu:⁴⁰ (1.) prati zakonitost rada u ustanovi/poduzeću, (2.) u slučaju kršenja zakona i kolektivnoga ugovora poduzima potrebne radnje u cilju zaštite radnika, (3.) ostvaruje uvid u uvjete zaposlenja svakoga člana sindikata u podružnici, (4.) pokreće sindikalne akcije na razini podružnice, (5.) organizira aktivnosti novoga učlanjivanja i kontrolira evidenciju naplate

članarine, (6.) surađuje s višim upravljačkim tijelima sindikata i provodi njihove odluke u podružnici, (7.) sudjeluje u radu regionalnoga vijeća odnosno surađuje s drugim sindikalnim povjerenicima, (8.) odgovoran je za uredno financijsko poslovanje podružnice i slično.

Kako bi ostvarili svoja prava, članovi sindikata najprije se obraćaju sindikalnome povjereniku u svojoj sindikalnoj podružnici. Oko 55% zaposlenika povremeno je ili često u kontaktu sa svojim sindikalnim povjerenikom.⁴¹ Povjerenik je dužan inicijative i zahtjeve članova proslijediti nadležnim osobama ili tijelima (na primjer nadređenima, Odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima i slično), a po potrebi i upravljačkim tijelima sindikata. Prema nekim istraživanjima sindikalni povjerenik u prosjeku se dvanaest sati tjedno bavi sindikalnim aktivnostima, od čega pedeset do osamdeset posto vremena otpada na pritužbe i prigovore radnika.⁴²

Usljed potencijalno velikoga opsega aktivnosti poslove zastupanja i zaštite radnika sindikalni povjerenik može obavljati profesionalno u punome radnom vremenu ili dijelom radnoga vremena. S obzirom da su sindikalni povjerenici najčešće i zaposleni kod poslodavca, oni sindikalne aktivnosti najčešće obavljaju u dijelu radnoga vremena, dok preostali dio posvećuju svojim redovitim radnim obvezama u organizaciji. U oba slučaja sindikalnoga povjerenika plaća poslodavac odnosno organizacija unutar koje sindikalno djeluje. S obzirom na osjetljivost odnosa i neprestane sukobe s poslodavcem **sindikalni je povjerenik zakonski zaštićen**. Tako prema hrvatskome zakonu sindikalni povjerenik ne može dobiti otkaz za vrijeme obavljanja svoje dužnosti kao ni šest mjeseci nakon prestanka obavljanja dužnosti zastupanja sindikata i njegovih članova.⁴³

Osim pozicije sindikalnoga povjerenika **sindikalne podružnice** često imaju, baš kao i sindikati, vlastita **upravljačka tijela** i to: (1.) Skupštinu podružnice, (2.) Povjereništvo podružnice i (3.) Nadzorni odbor podružnice. Njihove funkcije vrlo su slične onima središnjih upravljačkih tijela sindikata, osim što su upravljačka tijela podružnica spuštена na razinu organizacije. U tablici 11.5.⁴⁴ prikazana su njihova osnovna obilježja.

Tablica 11.5. Upravljačka tijela sindikalne podružnice

Tijelo upravljanja	Opis
Skupština podružnice	Skupština podružnice ili Vijeće povjerenika najviše je tijelo sindikalne podružnice. U manjim podružnicama svi njezini članovi ujedno su i članovi Skupštine (na primjer do dvadeset članova unutar podružnice), dok se kod većih podružnica izabiru delegati, to jest predstavnici po dijelovima procesa rada. Skupština obavlja sljedeće aktivnosti: (1.) bira i razrješava sindikalnoga povjerenika i Povjereništvo podružnice, (2.) donosi Plan i program rada sindikalne podružnice, (3.) razmatra i prihvaća izvješće o radu sindikalne podružnice te (4.) donosi odluke o organizaciji i načinu rada sindikalne podružnice.
Povjereništvo podružnice	Povjereništvo ili Izvršni odbor podružnice izvršno je tijelo koje obavlja sve poslove i provodi sve aktivnosti koje mu povjere Skupština podružnice ili upravljačka tijela sindikata. U podružnicama s malim brojem članova (na primjer do trideset članova) nema ni potrebe za ovim tijelom upravljanja nego sve aktivnosti obavlja sindikalni povjerenik. Kod većih podružnica sindikalni povjerenik rukovodi radom Povjereništva.
Nadzorni odbor podružnice	Nadzorni odbor ili Nadzorno vijeće podružnice vrši nadzor i kontrolu materijalno-financijskoga poslovanja i imovine podružnice te daje prijedloge za poboljšanje raspolaganja sredstvima. Isto kao što je slučaj i kod Povjereništva podružnice, ovo tijelo upravljanja nije potrebno formirati u podružnicama manjim od trideset članova.

S obzirom na činjenicu da većina sindikata u Hrvatskoj ima mali broj članova, ovako detaljna raščlamba i postojanje velikoga broja upravljačkih tijela čine se nepotrebnima. Postojanje tri razine upravljačkih tijela (sindikalna središnjica, sindikat, sindikalna podružnica) – iako naglašava demokraciju – istovremeno otežava i usporava donošenje odluka, koordinaciju i komunikaciju među članovima.

Dodatno, razmrvljenost sindikalnoga pokreta nije prisutna samo na najvišim razinama sindikata i udruga sindikata više razine nego je moguća i na razini sindikalnih podružnica. Štoviše, iako nije uvriježena praksa, sindikalnu podružnicu moguće je dodatno raščlaniti na još manje dijelove – **ogranke, odjele, sindikalne jedinice** ili **sindikalne klubove**. Ogranak podružnice predstavlja pomoćni oblik organiziranja dijela članova u okolnostima djelovanja podružnice na većem teritoriju, različitim mjestima rada ili različitim kategorijama zaposlenika.

Podružnice se mogu znatno razlikovati prema veličini odnosno broju članova te obuhvatu i složenosti zadataka koje obavljaju. Tako će u većim podružnicama postojati i funkcija **zamjenika sindikalnoga povjerenika, tajnika** ili **blagajnika**, dok kod podružnica s manjim brojem članova sindikalni povjerenik može

samostalno obavljati sve potrebne poslove (na primjer reguliranje sindikalnoga članstva, vođenje financija, prikupljanje pritužbi radnika i slično). Sindikalne podružnice često mogu vođenje financijskoga poslovanja povjeriti i Stručno-administrativnoj službi sindikata.

Sindikalne podružnice samostalne su u rješavanju pitanja iz djelokruga i načina svoga rada. To znači da one same određuju svoju unutarnju organizaciju i samostalno, putem Skupštine podružnice, biraju svojega sindikalnog povjerenika. Međutim, **stupanj autonomije** ipak se razlikuje od podružnice od podružnice ovisno o pripadnosti pojedinome sindikatu ili udruzi sindikata više razine. Tako, primjerice, neke podružnice mogu samostalno sklapati pojedine vrste ugovora u pravnome prometu, provoditi štrajk ili organizirati ostale industrijske akcije, dok druge najčešće trebaju dopuštenje više razine.⁴⁵

Stupanj autonomije sindikalne podružnice najlakše je moguće utvrditi na osnovi njezinoga **pravnog statusa** i **novčanog poslovanja**. Tako se razlikuju podružnice koje:⁴⁶ (1.) imaju svojstvo pravne osobe i vlastiti žiro-račun, (2.) nemaju ni svojstvo pravne osobe ni vlastiti žiro-račun i (3.) nemaju svojstvo pravne osobe, ali imaju vlastiti žiro-račun.

Dok većina sindikalnih podružnica ima žiro-račun za obavljanje novčanoga poslovanja (izravno ili preko podračuna sindikata) te može sklapati pravne poslove u svoje ime i za svoj račun odnosno samostalno raspolagati vlastitim financijskim sredstvima, po pitanju posjedovanja pravne osobnosti podjednako su zastupljene obje kategorije sindikalnih podružnica. Evidentno je da, iako sindikat podružnicama osigurava potrebnu stručnu i drugu pomoć, **stupanj kontrole** može biti veći ili manji ovisno o preferencijama sindikalnih čelnika i članova sindikata.

Konačno, u organizaciji – umjesto sindikata i sindikalnih podružnica ili **paralelno s prisutnošću sindikata** – može djelovati i **Radničko vijeće**. Ono štiti i promiče interese radnika zaposlenih kod određenoga poslodavca putem savjetovanja, sudlučivanja ili pregovora s poslodavcem o pitanjima važnima za položaj radnika.⁴⁷ To znači da ono ima vrlo slične ciljeve ciljevima sindikata. Ukoliko unutar organizacije ne postoji radničko vijeće, sindikalni povjerenik preuzima njegova prava i obveze. No, ako istovremeno postoje i radničko vijeće i sindikat, oni moraju surađivati u punome povjerenju i u svrhu zaštite i promicanja prava i interesa radnika.

Njemačka je među prvima još 1920. godine uvela radnička vijeća i omogućila postojanje „paralelnih“ struktura koje zastupaju prava radnika. To znači da članovi radničkoga vijeća mogu, ali i ne moraju biti članovi sindikata, to jest da

zaposlenika može štiti ili sindikat ili radničko vijeće (jednstruko predstavljanje) odnosno oba predstavnika istovremeno (dvostruko predstavljanje). U slučaju dvostrukoga predstavljanja radnička vijeća i sindikati mogu sinergijski djelovati ili biti komplementarni, ali se mogu i neprestano boriti za utjecaj i monopolistička prava u predstavljanju interesa zaposlenika. Iako su nerijetko jasno podijeljene uloge i ovlasti između radničkih vijeća i sindikata,⁴⁸ njihova je osnovna razlika što sindikati zastupaju samo svoje članove, dok radnička vijeća nastoje zaštititi sve zaposlenike unutar neke organizacije.

Prikaz 11.3. Odnos radničkih vijeća i sindikata u Hrvatskoj
(Izvadci iz čl. 151. i 152. Zakona o radu NN 149/09.)

U Hrvatskoj, odnosi radničkih vijeća i sindikata propisani su Zakonom o radu i to na sljedeći način:

- (1.) Radničko vijeće je obvezno redovito obavješćivati radnike i sindikat o svome radu te primati njihove poticaje i prijedloge.
- (2.) Radničko vijeće, u svrhu zaštite i promicanja prava i interesa radnika, u punom povjerenju surađuje sa svim sindikatima koji imaju svoje članove zaposlene kod određenoga poslodavca.
- (3.) Član radničkog vijeća može nesmetano nastaviti rad u sindikatu.
- (4.) Ako kod poslodavca nije utemeljeno radničko vijeće, sindikalni povjerenik preuzima sva prava i obveze radničkog vijeća. Ako kod poslodavca djeluje više sindikata, a sindikati ne postignu sporazum o sindikalnom povjereniku, spor će se riješiti odgovarajućom primjenom odredbi ovoga Zakona o izborima za radničko vijeće.

Izvor: www.narodne-novine.nn.hr

11.4. Organizacija sindikalnih središnjica

Kako bi se zaštitila prava radnika i zauzela bolja pregovaračka pozicija, više nije dostatno da se radnici udružuju u sindikat nego se i sindikati moraju međusobno udruživati kako bi mogli jedinstveno nastupati prema poslodavcima i vladi. Zajedničkim djelovanjem i suradnjom sindikati ne gube svoju pravnu osobnost ili financijsku samostalnost nego ostvaruju sindikalno jedinstvo i stječu veći legitimitet. Drugim riječima, udruživanjem će lakše zadovoljiti kriterije reprezentativnosti, a povećava im se i mogućnost utjecaja uslijed podrške većega broja radnika članova.

Iako postoje različiti formalni i neformalni načini ostvarivanja dijaloga i koordinacije između sindikata - poput zajedničkoga sudjelovanja u tripartitnome tijelu, osnivanja koordinacije sindikata ili održavanja zajedničkih skupova (u Hrvatskoj tako postoji tripartitno tijelo *Gospodarsko-socijalno vijeće* kao i *Koordinacija*

*hrvatskih sindikalnih središnjica*⁴⁹, a organizirani su i svesindikalni sabori⁵⁰), dominantan oblik povezivanja predstavljaju **udruge sindikata**, to jest **udruge sindikata više razine**.⁵¹ Udruživanjem u takve udruge više razine povezuju se interesi sindikata, a posebice se poboljšava njihov položaj tijekom vođenja socijalnoga dijaloga ili u procesu kolektivnoga pregovaranja. Prema podacima Vladinoga *Ureda za udruge*⁵² u Hrvatskoj postoji 26 udruga sindikata više razine, pri čemu tri djeluju na teritoriju samo jedne županije, dok ostale obuhvaćaju područje dviju ili više županija.

Gospodarsko-socijalno vijeće (GSV) najviše je tripartitno tijelo na nacionalnoj razini. U njegovom radu sudjeluje proporcionalan broj predstavnika Vlade Republike Hrvatske, predstavnika sindikata i predstavnika poslodavaca. Trenutno, s obzirom da postoji pet sindikalnih središnjica koje zadovoljavaju kriterij reprezentativnosti, svaka strana ima po pet predstavnika. Način rada ovog savjetodavnog tijela, koje Vladi Republike Hrvatske daje mišljenja o pitanjima iz svog djelokruga rada, uređen je Sporazumom o osnivanju Gospodarsko-socijalnog vijeća potpisanim 3. veljače 2012. godine.

Unatoč postojanju većega broja udruga sindikata više razine moguće ih je i potrebno razlikovati prema broju udruženih sindikata, broju pojedinačnih članova i reprezentativnosti. Upravo prema navedenim kriterijima među udrugama sindikata moguće je razlikovati **sindikalne središnjice**, ključne nositelje sindikalnoga pokreta u nekoj državi. One su uključene i u rad tripartitnih tijela na nacionalnoj razini. U Hrvatskoj postoje sljedeće **sindikalne središnjice**:

- Hrvatska udruga sindikata (HUS)
- Matica hrvatskih sindikata (MHS)
- Nezavisni hrvatski sindikati (NHS)
- Savez samostalnih sindikata Hrvatske (SSSH)
- Udruga radničkih sindikata Hrvatske (URSH).

Ostale udruge sindikata u Hrvatskoj uglavnom okupljaju kućne sindikate u granske koordinacije ili pak brojne rascjepkane sindikate unutar nekih javnih poduzeća u kućne koordinacije sindikata⁵³ pa samim time imaju i manji broj članova. Osnovna obilježja navedenih središnjica prikazana su u tablici 11.6.

Tablica 11.6. Osnovna obilježja hrvatskih sindikalnih središnjica

Sindikalna središnjica	Broj udruženih sindikata		Broj članova		Dominantna orijentacija	Raznolikost sindikata članica
	2009.*	2012.**	2009.*	2012.**		
HUS	41	68	41.584	45.000	privatni sektor	homogena
MHS	17	10	80.311	64.000	državni sektor	homogena
NHS	57	59	113.598	126.000	javni, državni i privatni sektor	heterogena
SSSH	22	17	164.732	110.000	privatni sektor	heterogena
URSH***	45	48	23.739	-	privatni sektor	heterogena
ukupno	182	202	423.964	-	-	-

* Prema podacima Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva na dan 16. veljače 2009. godine.

** Na osnovi javno dostupnih podataka na internetskim stranicama sindikalnih središnjica iz travnja 2012.

*** Podatak za broj članova u 2012. godini nije javno dostupan.

Među sindikalnim središnjicama u Hrvatskoj ne postoje znatne razlike s obzirom na stupanj centraliziranosti, shvaćanje ciljeva sindikalnoga djelovanja i sredstava za njihovo ostvarivanje kao ni po pitanju manifestnog ili latentnog političkog svjetonazora.⁵⁴ Sve sindikalne središnjice obilježava relativno nizak stupanj centraliziranosti, što znači da udruženi sindikati imaju veliku autonomiju prilikom donošenja odluka vezanih uz svoje područje djelovanja (djelatnost, struka, organizacija).

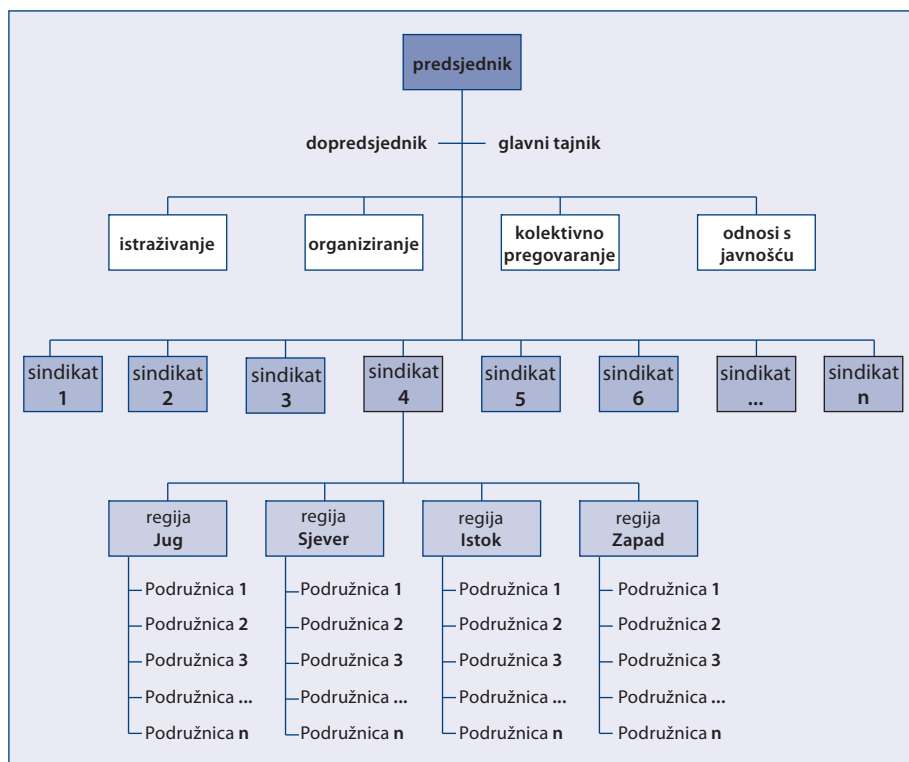
U tome smislu, širom srednje i istočne Europe također je prisutna **financijska decentralizacija** gdje sindikalne središnjice najčešće raspolažu tek s oko 25% prikupljenih novčanih sredstava, dok ostalim sredstvima raspolažu sindikati članovi i njihove podružnice. Posljedično, sindikalne središnjice prilično su ograničene u resursima i mogućnostima djelovanja.⁵⁵

Stoga se u svijetu, a posebice u Nizozemskoj, Njemačkoj i Velikoj Britaniji, sve češće pojavljuju **sindikalni konglomerati** (engl. conglomerate unions). Na određeni način riječ je o posebnoj vrsti i novome obliku organiziranja sindikalnih središnjica, koje imaju multidivizijsku organizacijsku strukturu, to jest objedinjuju sindikate iz različitih struka i industrija. Pritom, sindikalni centar koristi stroge mehanizme financijske kontrole kako bi upravljao složenim i velikim sustavom sindikalnih podružnica/sindikata članova, koje određuju različiti troškovi i stupnjevi rizika.⁵⁶ Na taj se način bolje koriste resursi jer ih je moguće lakše preraspodijeliti i usmjeriti na prioritetne aktivnosti kao što je privlačenje novih članova.

Bilo da je riječ o sindikalnim središnjicama općenito ili sindikalnim konglomeratima specifično, treba naglasiti da na federativnoj razini postoje glavna izvršna tijela sastavljena od predstavnika svih ili nekolicine najvećih udruženih sindikata, koja donose najvažnije operativne odluke. Središnjice su nerijetko podijeljene na **granske sektore**. Primjerice, u Hrvatskoj se HUS dijeli na Državni sektor, Javni sektor i Privatni sektor, dok se MHS sastoji od Odjela obrazovanja, Odjela državnih službi, Odjela zdravstva i socijalne skrbi te Odjela gospodarstva i usluga.

Većina središnjica također ima i prethodno spomenutu stručno-administrativnu službu, koja zapošljava administrativno osoblje i stručnjake za važna funkcijska područja poput aktivnosti organiziranja postojećih i privlačenja novih članova, provođenja potrebnih istraživanja i ekonomskih analiza, obrazovanja sindikalnih povjerenika i sveukupnoga članstva te neprestane suradnje i komunikacije s državnim institucijama.⁵⁷ Primjer organizacijske strukture sindikalne središnjice prikazan je na slici 11.1.

Slika 11.1. Organizacijska struktura sindikalne središnjice



Unatoč brojnim sličnostima među sindikalnim središnjicama prisutne su i određene razlike. Tako su neke udruge sindikata više razine po svojoj prirodi homogenoga sastava i objedinjuju sindikate iste vrste odnosno struke ili djelatnosti – **homogene središnjice**, dok druge okupljaju sindikate različitih djelatnosti i struka odnosno različitih vrsta i veličine istovremeno uključujući radnike unutar privatnog i javnog sektora. U usporedbi s homogenim središnjicama **heterogene središnjice**, koje se sastoje od većega broja različitih podgrupa, suočavaju se s većom potrebom koordinacije i integracije. Različitim podgrupama potrebno je omogućiti aktivno sudjelovanje i pravednu mogućnost utjecaja putem tijela i organa upravljanja.⁵⁸ To znači da bi svaka podgrupa trebala imati svojega predstavnika u upravljačkim tijelima, koji će štititi njezine interese.

Sindikati se mogu povezivati u središnjice pri čemu zadržavaju svoju pravnu osobnost, ali se mogu i međusobno spajati odnosno pripajati čime gube postojeću i stvaraju novu pravnu osobnost. **Spajanje sindikata** još se naziva i fuzija (engl. amalgamation), a predstavlja udruživanje dva ili više sindikata jednake veličine s ciljem osnivanja novoga, većeg i snažnijeg, sindikata. S druge strane, kod **pripajanja sindikata** ili apsorpcije (engl. absorption) veći sindikat svojoj strukturi priključuje manji sindikat, koji gubi svoju pravnu osobnost. Pritom, u pravilu, ne dolazi do veće promjene veličine ili strukture većega sindikata. U SAD-u je od 1955. godine do danas zabilježeno 146 sindikalnih integracija ili u prosjeku tri godišnje.⁵⁹ S obzirom da su spajanja složeniji oblik integracije sindikata, ona su bila i znatno rjeđa, tek u petnaest posto slučajeva, dok su dominantno zastupljena pripajanja, koja su najčešće zahtijevala promjene u strukturi, tradiciji i praksi manjih, pripojenih sindikata.⁶⁰

U Hrvatskoj su sindikalne integracije još uvijek rijetke iako postoji izražena potreba za spajanjem i pripajanjem sindikata. Osim novih kriterija reprezentativnosti u prilog okrupnjavanju ide i postojeća veličina sindikata. Naime, hrvatski su sindikati 2010. godine imali prosječno tek oko 757 članova. Preciznije, dvadeset posto sindikata imalo je stotinu ili manje članova, pedeset posto sindikata brojalo je manje od tisuću članova, dok je samo dvadeset posto sindikata okupljalo više od tisuću članova.⁶¹ Evidentno je da su hrvatski sindikati premaleni te će se morati konsolidirati procesom okrupnjavanja (bilo spajanjem ili pripajanjem), što će dovesti do racionalizacije i promjene njihovih organizacijskih rješenja.

Prikaz 11.4. Reprezentativnost sindikata u Hrvatskoj

Reprezentativnost udruga sindikata više razine donedavno je u Hrvatskoj bila određena *Zakonom o načinu određivanja zastupljenosti udruga sindikata više razine u tripartitnim tijelima na nacionalnoj razini*. Prema navedenom Zakonu, da bi udruga sindikata bila zastupljena u tripartitnim tijelima na nacionalnoj razini ona je, između ostalog, trebala udruživati najmanje pet sindikata na nacionalnoj razini, djelovati u 11 ili više županija te brojati najmanje 15.000 radnika članova. Pretpostavku da će mali odnosno manje brojni sindikati u budućnosti u Hrvatskoj biti još više marginalizirani odnosno još manje značajni na političkoj sceni potvrđuje donošenje *Zakona o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje*, koji je stupio na snagu u srpnju 2012. godine. Novim Zakonom još snažnije se ističe važnost veličine sindikata za sudjelovanje u radu tripartitnih tijela na nacionalnoj razini. Njegova će posljedica biti promjena statusa reprezentativnosti i zastupljenosti pojedinih udruga sindikata više razine u radu tripartitnih tijela na nacionalnoj razini. Kriteriji novog Zakona, između ostalog, zahtijevaju: (1.) udruživanje najmanje pet sindikata koji djeluju u različitim područjima odnosno odjeljcima djelatnosti, (2.) postojanje područnih ureda u najmanje četiri županije, (3.) zapošljavanje najmanje pet radnika u stručno-administrativnim službama pri samoj udruzi sindikata više razine te (4.) najmanje 50.000 radnika članova. Uspoređujući stare i nove kriterije, jasno je da **novi Zakon nastoji smanjiti fragmentiranost sindikalnog pokreta u Hrvatskoj**. Štoviše, za pretpostaviti je da će nova legislativa potaknuti sindikalne migracije i daljnje okrupnjavanje sindikata odnosno smanjivanje ukupnog broja sindikata i sindikalnih središnjica, što će odnose među središnjicama učiniti još dinamičnijima. Stoga niti ne iznenađuje proces udruživanja dviju sindikalnih središnjica, *Saveza samostalnih sindikata Hrvatske i Hrvatske udruge sindikata*, koji je započet u travnju 2012. godine.

Na temelju: Narodne novine, br. 82/12. i br. 88/12.; Rebac, I. (2010.), Unatoč padu članstva, broj sindikata raste, *Grafičar*, 218-219, str. 219.

Unatoč sve snažnijem trendu okrupnjavanja u svijetu još uvijek postoje, a pretpostavlja se da će u određenoj mjeri uvijek i postojati, sindikati koji nastupaju samostalno – takozvani **autonomni, samostalni, slobodni ili nezavisni sindikati**. Riječ je o sindikatima koji nisu udruženi u sindikalne središnjice ili udruge sindikata više razine. Neki od njih nikada nisu ni bili dio udruge sindikata više razine, dok postoje i oni koji su, uslijed nezadovoljstva radom sindikalnih središnjica i njihovih čelnika, iz istih istupili. U Hrvatskoj postoje indicije da se ovakvi sindikati međusobno udruže. Tako je u listopadu 2011. godine grupacija od osam samostalnih sindikata, koja sveukupno broji više od šezdeset tisuća radnika članova, potpisala Pravila o suradnji autonomnih sindikata, što može predstavljati prvi korak k osnivanju nove reprezentativne sindikalne središnjice.⁶²

Bilješke

- 1 Nissen, B. (2002.), Concluding thoughts – internal transformation, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 264-273., str. 269.
- 2 Kelly, J., Willman, P. (2004.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, str. 163.
- 3 Osnovni uvid u način organiziranja nekog sindikata moguć je iz njegova statuta. Slično je napravio Marcus u svom radu: Marcus, P. M. (1966.), Union Conventions and Executive Boards: A Formal Analysis of Organizational Structure, *American Sociological Review*, 31(1): 61-70., str. 63.
- 4 Boxall, P., Haynes, P. (1997.), Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-liberal Environment, *British Journal of Industrial Relations*, 35(4): 567-591., str. 570.
- 5 Budd, J. W. (2004.), *Labor Relations: Striking a Balance*, McGraw-Hill, New York, str. 164.
- 6 Trades Union Congress, www.tuc.org.uk
- 7 AFL-CIO, www.aflcio.org
- 8 Podatak o točnom broju članova pokrivenih sindikalnim središnjicama je aproksimativan, s obzirom da podaci o broju članova Udruge radničkih sindikata Hrvatske nisu ažurirani za 2012. godinu već su uzeti iz podataka Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva na dan 16. veljače 2009. godine. Za ostale sindikalne središnjice korišteni su podaci objavljeni na njihovim internetskim stranicama na dan 10.09.2012. godine.
- 9 Clark, P. F., Gilbert, K., Gray, L. G., Solomon, N. (1998.), Union administrative practices: A comparative analysis, *Journal of Labor Research*, 19(1): 189-201., str. 191.
- 10 Narodne novine (2009.), *Zakon o radu*, NN 149/09., www.narodne-novine.nn.hr
- 11 Fiorito i Hendricks (1987.a) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY, str. 28.
- 12 Fiorito i Hendricks (1987.b) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 24.
- 13 Clark, P. F., Gray, L. S. (2005.), Changing administrative practices in American unions: A research note, *Industrial Relations*, (44): 654-658., str. 656.
- 14 Rebac, I. (2010.), Unatoč padu članstva, broj sindikata raste, *Grafičar*, 218-219., str. 18.
- 15 Hernaus, T. (2011.), Diferencijacija i integracija organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, str. 177.
- 16 Dorađeno na temelju analize statuta većeg broja sindikata u Hrvatskoj.
- 17 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 20.
- 18 Većina članova sindikata sudjeluje u aktivnostima sindikata na volonterskoj osnovi, dok su za svoj rad za sindikate profesionalni djelatnici unutar stručno-administrativnih službi uvijek plaćeni, sindikalni čelnici u pravilu plaćeni, a sindikalni povjerenici za svoj sindikalni rad mogu dobiti naknade.
- 19 Narodne novine (2009.), op. cit.
- 20 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 23.
- 21 Budd, J. W. (2004.), op. cit., str. 162.
- 22 Clark, P. F., Gray, L. S. (2005.), op. cit., str. 657.
- 23 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E. (1992.), op. cit., str. 26.
- 24 Rebac, I. (2010.), op. cit., str. 19.
- 25 Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 118.
- 26 Tablica je izrađena na temelju analize statuta većeg broja sindikata u Hrvatskoj. Prikazana upravljačka tijela sindikata prisutna su i u sindikatima širom svijeta.
- 27 Tablica je izrađena na temelju analize statuta većeg broja sindikata u Hrvatskoj. Prikazane sindikalne pozicije prisutne su i u sindikatima širom svijeta.
- 28 Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja, www.nsz.hr
- 29 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 155.
- 30 Ibid., str. 155.
- 31 Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Novi informator, Zagreb, str. 120.
- 32 Popis je izrađen na temelju analize statuta većeg broja sindikata u Hrvatskoj. Navedene aktivnosti prisutne su i u sindikatima širom svijeta.
- 33 Na temelju podataka navedenih u statutima obrađenih sindikata.
- 34 Rau, B. L. (2012.), The diffusion of HR practices in unions, *Human Resource Management Review*, 22(1): 27-42., str. 34.
- 35 Waddington, J. (2006.), The trade union merger process in Europe: defensive adjustment or strategic reform?, *Industrial Relations Journal*, 37(6): 630-651., str. 643.
- 36 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 122.
- 37 Uçkan, B. (2011.), Trade Unions as Employers: The Case of Union Experts in Turkey, *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 13(4): 23-42., str. 32.
- 38 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 143.
- 39 Narodne novine (2009.), op. cit.
- 40 Tablica je izrađena na temelju analize statuta većeg broja sindikata u Hrvatskoj. Prikazana upravljačka tijela sindikalnih podružnica prisutna su i u sindikatima širom svijeta.
- 41 Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), Union Voice, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 238-274.
- 42 Holley Jr., W. H., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 137.
- 43 Narodne novine (2009.), op. cit.
- 44 Na temelju analize većeg broja sindikata u Hrvatskoj
- 45 Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 73.
- 46 Na temelju analize statuta većeg broja sindikata u Hrvatskoj.
- 47 Narodne novine (2009.), op. cit.
- 48 Goerke, L., Pannenberg, M. (2007.), Trade Union Membership and Works Councils in West Germany, Discussion Paper Series, IZA DP, (2635): 1-30., str. 1.
- 49 Koordinaciju čine predsjednici pet najvećih hrvatskih sindikalnih središnjica.
- 50 U Hrvatskoj su do sada održana dva Svesindikalna sabora (u ožujku 2003. i u lipnju 2010. godine). Oba sabora bila su organizirana vezano uz Izmjene Zakona o radu, na kojima su predstavnici sindikalnih središnjica i važnijih sindikata donijeli odluke o zajedničkim aktivnostima i djelovanju sindikata.
- 51 S obzirom da je sindikat zapravo udruga građana, često se za savez nekoliko sindikata koristi pojam udruga sindikata više razine.
- 52 Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, <http://www.uzuvrh.hr>



DIO IV ■ DNK sindikata

- 53 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 119.
- 54 Ibid., str. 130.
- 55 Kahmann, M. (2003.), *Changes in National Trade Union Structures: Organizational Restructuring by Mergers in Central and Eastern Europe, Germany, the U.K., and Australia*, The European Trade Union Institute, www.imps.gofor.de, str. 9.
- 56 Willman i Morris (1995.) i Willmann (2001.) prema Kelly, J., Willman, P. (2004.), op. cit., str. 81-82.
- 57 Na temelju: Budd, J. W. (2004.), op. cit., str. 162.
- 58 Marcus, P. M. (1966.), op. cit., str. 63.
- 59 Holley Jr., W. H., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 145-146.
- 60 Ibid., str. 145-146.
- 61 Rebac, I. (2010.), op. cit., str. 19.
- 62 IUS-INFO (2012.), Potpisana Pravila o suradnji autonomnih sindikata, <http://www.iusinfo.hr/DailyContent/News.aspx?ID=11171>



Veza sindikata i upravljanja ljudskim potencijalima

Kakav je odnos između sindikata i upravljanja ljudskim potencijalima?

Dva aktera zainteresirana za zadovoljstvo zaposlenika u suvremenim organizacijama su sindikati i menadžment (primjenom praksi upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) i uz pomoć odjela za upravljanje ljudskim potencijalima). Sindikati su zainteresirani da su uvjeti zaposlenja njihovih članova zadovoljavajući, a menadžment da ima visoko motivirane zaposlenike koji izvršavaju svoje zadatke i time doprinose uspjehu poslovanja. No, ova dva aktera vrlo često nisu uspješna u provođenju svojih ideja, kako zbog nedovoljne posvećenosti ciljevima ili nedovoljne kompetentnosti, tako i zbog čestih međusobnih sukoba.

Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) je niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnoga broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

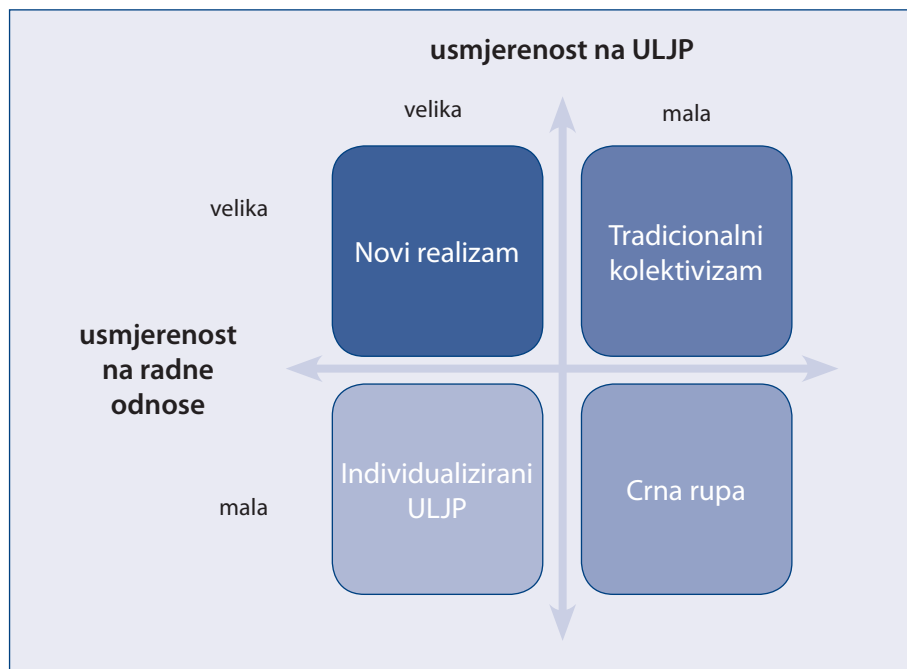
Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 16-17.

Kakvi mogu biti odnosi sindikata i ULJP-a u zadovoljavanju potreba zaposlenika te kakvi bi oni trebali biti, opisano je u nastavku.¹ Pritom je zanimljivo napomenuti da se rastući interes za ULJP-om (do kojega dolazi 1980-ih godina) podudara s početkom znatnoga opadanja utjecaja sindikalnoga pokreta u razvijenim zemljama svijeta.² Iz toga razloga mnogi sindikalisti tvrde da je suština ULJP-a³ supstitucija sindikata, dakle razvoj politika, praksi i odnosa koji individualiziraju radne odnose kako bi se na taj način zaobišli sindikati te smanjila privrženost i lojalnost članova sindikatima.⁴ S druge strane, suvremena teorija menadžmenta ističe da je ULJP nova filozofija i pristup menadžmentu koji ljude vide kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost.⁵

12.1. Guestova kategorizacija odnosa između sindikata i ULJP-a

Jednu od prvih tipizacija odnosa između sindikata i ULJP-a dao je Guest, koji je ovaj odnos promatrao putem dvije dimenzije: (1.) usmjerenost na radne odnose i (2.) usmjerenost na ULJP. Prema Guestu organizacije mogu biti više ili manje sklone da regulaciju odnosa sa zaposlenicima prepustite sindikatima, odnosno u njima može biti prisutna velika ili mala usmjerenost na radne odnose. Isto tako, one mogu biti više ili manje sklone filozofiji upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno u njima može biti prisutna velika ili mala usmjerenost na ULJP. Iz dvije navedene dimenzije proizlaze četiri moguća odnosa sindikata i ULJP-a: (1.) novi realizam, (2.) individualizirani ULJP, (3.) tradicionalni kolektivism i (4.) crna rupa, kao što je prikazano na slici 12.1.⁶

Slika 12.1. Odnos sindikata i ULJP-a prema Guestu



Novi realizam (engl. The New Realism), koji se naziva i novim odnosima sa zaposlenicima (engl. new employee relations),⁷ jest model suživota i suradnje sindikata i ULJP-a, odnosno model prema kojemu za zadovoljstvo zaposlenika uvelike brinu i sindikati i menadžment organizacije putem obnašanja različitih

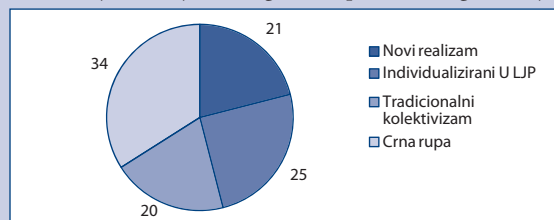
aktivnosti ULJP-a. Ovaj se model najčešće operacionalizira putem partnerskoga sporazuma između sindikata i poslodavca,⁸ koji pokazuje da su obje strane svjesne da moraju raditi zajedno, a ne jedna protiv druge.⁹

Individualizirani ULJP (engl. Individualized HRM) jest model koji obilježava velika prisutnost praksi ULJP-a te neprisutnost sindikata zbog čega je i osnovno obilježje ovoga modela individualizacija radnih odnosa. Politike i prakse ULJP-a, koje se prvenstveno odnose na menadžere i ostale profesionalne zaposlenike, proširuju se na cjelokupnu radnu snagu te ne postoji nikakav oblik kolektivnoga zastupanja.¹⁰

Tradicionalni kolektivism (engl. Traditional Collectivism) jest model u kojemu o zaposlenicima prvenstveno brinu sindikati te se raznolike prakse ULJP-a ne primjenjuju niti se smatraju važnima.¹¹ Radi se o zadržavanju tradicionalnih radnih odnosa, odnosno o kontinuitetu radnih odnosa prisutnih prije 1980-tih, što je i danas najprisutnije u javnom sektoru u kojemu je tradicionalno i najveća stopa učlanjenosti u sindikate.¹²

Crna rupa (engl. The Back Hole) jest model prema kojemu za zaposlenike ne brinu ni sindikati ni ULJP, odnosno u organizaciji ne djeluje sindikat niti su razvijene prakse ULJP-a. Crna rupa može postojati u mnogim malim organizacijama, koje su premale da se zaposlenici sindikaliziraju i u kojima ne postoje strategijske smjernice za upravljanje ljudima. Također i u djelatnostima u kojima su zaposlenici loše plaćeni kao što su trgovina na malo, zdravstvo i turizam.¹³ Isto tako, u doba visoke nezaposlenosti crne rupe „usisavaju“ nisko obrazovane, marginalne zaposlenike čije su mogućnosti pronalaženja boljih opcija limitirane.¹⁴ Upravo zbog navedenoga organizacije u kojima je prisutan ovaj model obilježava nepravedan i arbitraran odnos prema zaposlenicima, što dovodi do njihova iskoristavanja i patnje.¹⁵

Prikaz 12.1. Prisutnost Guestove kategorizacije radnih odnosa u Velikoj Britaniji 1999. godine (postotak organizacija)



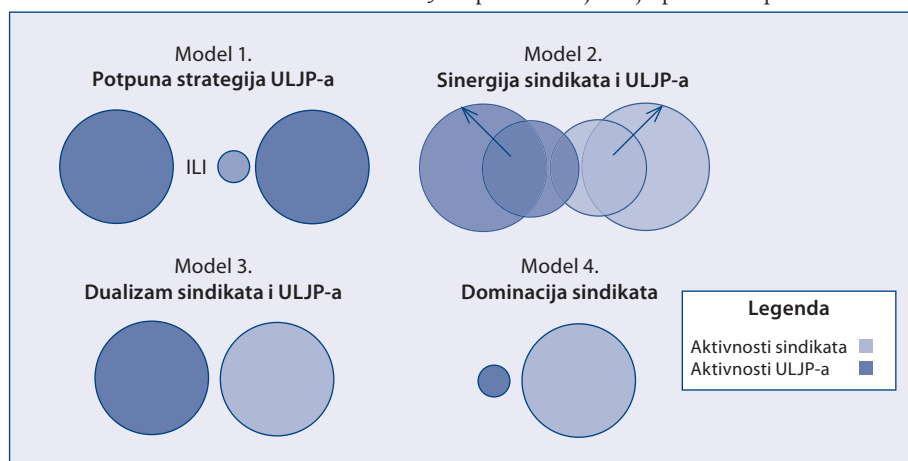
Izvor: Guest, D. E., Conway, N. (1999.), Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 37(3): 367-389.

12.2. Iskustvena kategorizacija odnosa sindikata i ULJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika

Istraživanja provedena u svijetu pokazala su da Guestova tipizacija radnih odnosa ne ocrta u potpunosti stanje u praksi. Naime, pokazalo se da u praksi postoje dvije podvrste novog realizma: ona u kojoj su i sindikati i ULJP prisutni i utjecajni, ali ne surađuju¹⁶ i ona u kojoj između ova dva aktera postoje suradnički odnosi.¹⁷ Također, sve prisutnije strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima (SULJP) – odnosno razumijevanje važnosti filozofije usmjerenosti na ljude za organizacijski uspjeh – čini scenarij crnih rupa malo vjerojatnim.¹⁸

Tako je u suvremenoj poslovnoj praksi moguće identificirati četiri moguća odnosa sindikata i ULJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika:¹⁹ (1.) potpuna strategija ULJP-a, (2.) sinergija sindikata i ULJP-a, (3.) dualizam sindikata i ULJP-a te (4.) dominacija sindikata, kao što prikazuje slika 12.2.²⁰

Slika 12.2. Modeli odnosa sindikata i ULJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika



12.2.1. Potpuna strategija ULJP-a

Prema **modelu potpune strategije ULJP-a** za zaposlenike neke organizacije brine isključivo ili prvenstveno ULJP, odnosno u organizaciji ne djeluje sindikat (engl. non-union firm) ili je utjecaj odnosno položaj sindikata marginalan. Model se temelji na činjenici da je praksa ULJP-a, zajedno s novom zakonskom regulativom, zaposlenicima osigurala beneficije i zaštitu koju su tradicionalno pružali sindikati.²¹

U organizacijama u kojima je prisutan ovaj model, razvijena praksa ULJP-a odnosno prisutnost aktivnosti ULJP-a koje dovode do dobrih odnosa i međusobne odatosti između zaposlenika i organizacije dovode do marginalizacije tradicionalnih formi sindikalizma odnosno ne potiču zaposlenike da se sindikalno organiziraju.²² Sindikati postaju suvišnim i nepotrebnim zbog toga što zaposlenici više nemaju potrebu za pomoć od strane sindikata. Isto tako, pokušaji sindikalnoga organiziranja u takvim organizacijama propadaju te je tim organizacijama najlakše zadržati status nesindikalizirane organizacije.²³ Naime, djelovanje organizacije u skladu s filozofijom ljudskih potencijala ugrožava organiziranje i djelovanje sindikata, to jest podupire hipotezu o supstituciji sindikata ULJP-om zbog toga što se potrebe zaposlenika u potpunosti zadovoljavaju različitim politikama i aktivnostima ULJP-a.²⁴ Pomak od formalizacije i kolektivizma prema fleksibilnosti i individualizmu²⁵ omogućava organizacijama da zadovoljavaju potrebe i želje svojih zaposlenika profesionalno i predano implementirajući različite aktivnosti ULJP-a (dizajniranje posla, pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala, upravljanje radnom uspješnošću, materijalno i nematerijalno motiviranje, obrazovanje i razvoj, upravljanje karijerom).²⁶

Konkretno, obilježja organizacija u kojima je prisutna potpuna strategija ULJP-a – osim, naravno, utjecajnoga odjela za ljudske potencijale (s visokim udjelom zaposlenika u tom odjelu u odnosu na ukupan broj zaposlenika) – jesu:²⁷ osjećaj važnosti brige za ljude, otvorena komunikacija, sigurnost zaposlenja, napredovanje iznutra, konkurentne plaće i paketi beneficija, sudjelovanje u profitu, promišljena selekcija i trening menadžmenta, pomno odabrana lokacija i dizajnirano radno okruženje te druge progresivne prakse ULJP-a.

Primjeri mnogih uspješnih organizacija koje imaju zadovoljne zaposlenike, a u kojima ne djeluju sindikati²⁸ dokazuju da progresivne prakse ULJP-a uspješno zamjenjuju sindikate.²⁹ Istraživanja također pokazuju da su progresivne prakse ULJP-a manje prisutne u sindikaliziranim organizacijama, što bi trebalo motivirati organizacije da ostanu ili postanu nesindikalizirane³⁰ te da sindikati čak mogu ugroziti brižljivo njegovane harmonične odnose između poslodavca i posloprimaca.³¹ Stoga ULJP i jest *modus vivendi* u odnosu prema zaposlenicima umjesto sindikata u mnogim suvremenim organizacijama.³² U zadnjih tridesetak godina predstavljanje zaposlenika samo od strane sindikata u znatnom je opadanju, kao i usporedno predstavljanje i od strane sindikata i putem praksi ULJP-a (doduše, ne toliko znatnom).³³ Isto tako, sve je učestalije predstavljanje zaposlenika samo putem praksi ULJP-a (bez prisutnosti sindikata),³⁴ dakle strategija odnosa sa zaposlenicima bez sindikata (engl. union-free labour relations strategy, union-free HRM strategy).

12.2.2. Sinergija sindikata i ULJP-a

Sinergija sindikata i ULJP-a jest model partnerstva između sindikata i poslodavaca u zadovoljavanju potreba zaposlenika³⁵ odnosno zajedničke brige za zaposlenike sindikata i ULJP-a putem suradnje i nadopunjavanja. Model počiva na pretpostavci kako je na sindikate i ULJP teško gledati kao na „usporodne kolosijেকে koji se ne presijecaju, osim ukoliko je sindikat na umoru ili ne postoji“.³⁶ Obilježavaju ga međusobna podrška i suradnja, koje omogućavaju postizanje sinergijskih učinaka u brizi za zaposlenike, to jest kvalitetan suživot sindikata i ULJP-a u zadovoljavanju potreba zaposlenika. Temelj međudjelovanja jest međusobno uključivanje u kreiranje usluga kako bi se „klijentima“ pružile što bolje usluge. Nije dovoljno da sindikati i ULJP postoje usporedo te da „pristojno“ i na vrijeme jedni druge upoznaju s vlastitim aktivnostima, nego jedni druge trebaju upotpunjavati.

Suradnja sindikata i ULJP-a dio je filozofije **partnerskoga sindikalizma**. Prema toj filozofiji na sindikate i menadžment više se ne gleda kao na protivnike, dakle da jedni gube dok drugi dobivaju, nego su i jedni i drugi svjesni da im je zajednički rad jedini izbor kako bi svi opstali.³⁷ [Više o partnerskom sindikalizmu vidi u poglavlju 19.] Stoga organizacije u kojima je prisutan model sinergije sindikata i ULJP-a obilježavaju politike koje promiču uzajamnost, kao što su: uzajamnost ciljeva, uzajamna odgovornost, uzajamno poštovanje, uzajaman utjecaj i uzajamne nagrade, a filozofija uzajamnosti dovodi do odanosti, koja pak dovodi do boljih ekonomskih rezultata i razvoja ljudskoga kapitala.³⁸

Sinergija sindikata i ULJP-a temelj je i za **dvostruku odanost zaposlenika**. Dvostruka odanost zaposlenika (pojava kada su zaposlenici odani i poslodavcu i sindikatu³⁹) moguća je samo ako su radni odnosi dobri. Naime, kada je klima između sindikata i organizacije (i ULJP-a kao njegove produžene ruke, nap. a.) kooperativna i bez sukoba, moguća je dvostruka odanost, međutim, kada je klima neprijateljska, zaposlenici su prisiljeni odlučiti hoće li biti odani sindikatu ili organizaciji ili možda nikome.⁴⁰ Također, kada u organizaciji postoji partnerski sporazum prema kojemu se sindikati i menadžment obvezuju surađivati u svrhu zajedničke dobrobiti, odnosno kada se u organizaciji promoviraju zajedničke koristi, veće je i **povjerenje zaposlenika u menadžment**.⁴¹ Upravo je povjerenje temelj zdravih odnosa između nadređenih i podređenih koji su potrebni kako bi se posao produktivno obavljao.

12.2.3. Dualizam sindikata i ULJP-a

Model **dualizma sindikata i ULJP-a** jest model suživota sindikata i ULJP-a prema kojemu sindikat i ULJP postoje i djeluju usporedo, no njihove aktivnosti vezane uz zadovoljavanje potreba zaposlenika ne isprepliću se ni ne preklapaju niti oni na bilo koji način surađuju.⁴² Model sunazočnosti sindikata i ULJP-a (engl. coexistence of unions and HRM practices) podrazumijeva da se područja rada, to jest aktivnosti sindikata i ULJP-a vezane uz zadovoljavanje potreba zaposlenika strogo razdvajaju i znatno razlikuju. Drugim riječima, prisutna je striktna podjela posla i zadataka te autoriteta i kontrole za pojedine aktivnosti brige za ljude između sindikata i ULJP-a. Sindikati primarno brinu za zadovoljavanje potreba „C“ zaposlenika, koji trebaju zaštitu sindikata, dok je ULJP usmjeren na zadovoljavanje potreba „A“ zaposlenika, odnosno razvoj strategije njihova privlačenja, motiviranja i zadržavanja.

A zaposlenici su ključni zaposlenici odnosno talenti bez kojih organizacija ne smije ostati. U pravilu zaposlenici najviših razina znanja, vještina, sposobnosti, radne uspješnosti i potencijala za rast.

C zaposlenici su zaposlenici manje važni za organizaciju. U pravilu zaposlenici nižih razina znanja, vještina, sposobnosti, radne uspješnosti i potencijala za rast.

Dualizam sindikata i ULJP-a podrazumijeva istodobnu prisutnost sustava tradicionalnoga kolektivnog pregovaranja i razvijenih praksi ULJP-a uz njihovu minimalnu ili nikakvu interakciju i integraciju odnosno čak otvorene sukobe.⁴³ Istovremeno postojanje i razgraničenje odgovornosti između sindikata i ULJP-a moguće je s obzirom da počivaju na različitim filozofskim temeljima⁴⁴ te je prisutno kada je jedan od navedenih aktera slab – ili sindikati nisu snažni ili je ULJP krnj i ograničen.⁴⁵

12.2.4. Dominacija sindikata

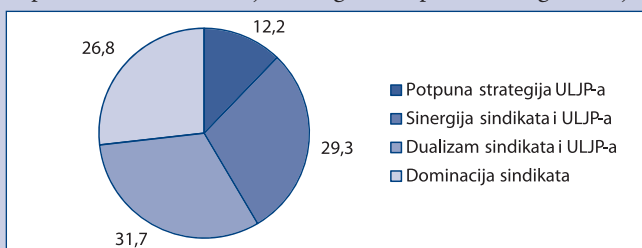
Model **dominacije sindikata** podrazumijeva da za potrebe zaposlenika brinu isključivo ili prvenstveno sindikati te da je praksa ULJP-a loša ili uopće nije prisutna. Također uključuje i to da sve aktivnosti organizacije koje imaju posljedice za zaposlenike moraju na vrijeme biti predložene sindikatima kako bi oni mogli dati svoj doprinos prije donošenja konačnih odluka te da sve odluke koje se odnose na ljude moraju biti odobrene od strane sindikata. Ovaj je model prisutan u sljedećim organizacijama:⁴⁶

- u organizacijama u kojima sindikati brinu za potrebe i žele zaposlenika putem predlaganja, razrađivanja i sudjelovanja u implementaciji različitih aktivnosti

vezanih uz ljude (od pribavljanja i selekcije preko materijalnoga nagrađivanja do dodatnoga obrazovanja i razvoja), odnosno u organizacijama u kojima zbog velike uključenosti sindikata u navedene aktivnosti sindikati uspješno zamjenjuju ULJP, to jest ne postoji potreba za odjelom i stručnjacima koji se bave ULJP-om

- u organizacijama koje još nisu razvile svijest o važnosti ljudskoga kapitala za suvremene organizacije, što znači da ne žive prema postulatima filozofije ljudskih potencijala te ne provode visoko-progresivne aktivnosti ULJP-a
- u organizacijama u kojima su prisutni radni odnosi tipični za razdoblje prije 1980-ih kao, na primjer, u organizacijama u bivšim komunističkim i manje razvijenim zemljama u kojima još nisu uvedene prakse strategijskoga ULJP-a.

Prikaz 12.2. Prisutnost odnosa sindikata i ULJP-a u zadovoljavanju potreba zaposlenika u Hrvatskoj 2012. godine (postotak organizacija)



Izvor: Pološki Vokić, N. (2012.), 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.

12.3. Najbolja opcija: suradnja sindikata i ULJP-a

Svi opisani modeli odnosa između sindikata i ULJP-a u zadovoljavanju potreba zaposlenika imaju svoje prednosti i nedostatke. Mnogi su argumenti za i protiv sindikata i ULJP-a kao institucija koje brinu za zaposlenike te argumenti za i protiv njihova suživota i suradnje što prikazuje tablica 12.1.

Tablica 12.1. Argumenti za i protiv sindikata, ULJP-a i njihova međuodnosa u brizi za zaposlenike

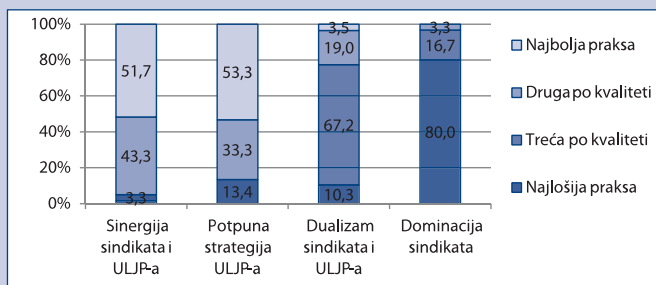
Akter	Argumenti	
sindikati	za	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kada se za potrebe zaposlenika brinu sindikati, a ULJP kao takav nije prisutan, najmanje je neravnopravnosti, više komunikacije te su minimalne mogućnosti za dobivanje otkaza.⁴⁷ ▪ Prakse odnošenja prema ljudima manje su inovativne u organizacijama koje nemaju sindikate zbog čega su pokazatelji odnosa sa zaposlenicima u njima lošiji (npr. stope otkaza i dobrovoljnih odlazaka iz organizacije).⁴⁸ ▪ Postotak nesreća na radu veći je u nesindikaliziranim organizacijama.⁴⁹
	protiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaki i utjecajni sindikati povezani su s lošom praksom brige za ljude.⁵⁰ ▪ U visoko sindikaliziranome okruženju besmisleno je promicati važnost i korisnost razvijenih praksi upravljanja ljudima.⁵¹
ULJP	za	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ukoliko su zaposlenici zadovoljni uvjetima zaposlenja zbog toga što su u organizaciji prisutne visoko progresivne prakse ULJP-a, odnosno zaposlenici su zadovoljni plaćom, beneficijama, uvjetima rada, odnosom s kolegama i nadređenima i slično, oni nemaju potrebu za učlanjivanjem u sindikat.⁵² ▪ ULJP je bolji pristup zadovoljavanju potreba zaposlenika od sindikalizma.⁵³
	protiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nije potvrđeno da nesindikalizirane organizacije statistički znatno više prihvaćaju i primjenjuju najbolje prakse upravljanja ljudima.⁵⁴
međuodnos sindikata i ULJP-a	za	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iako je prema nalazima mnogih istraživanja produktivnost rada veća u nesindikaliziranim organizacijama s razvijenim praksama ULJP-a nego u sindikaliziranim organizacijama bez tih praksi,⁵⁵ pokazalo se da su najuspješnije one organizacije u kojima je prisutnost sindikata popraćena kvalitetnim ULJP-om.⁵⁶
	protiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobra praksa upravljanja ljudima ne može postojati u organizacijama s visokim postotkom učlanjenosti u sindikat.⁵⁷ ▪ Još uvijek nije dan odgovor na pitanje je li u suvremene organizacije potrebno uvoditi politike koje potiču i opunomoćuju sindikate da budu konzultirani i uključivani u donošenje odluka koje se tiču zaposlenika.⁵⁸

Iz navedenoga proizlazi potreba za postavljanjem sljedećega pitanja: „Koji je od navedenih aktera odnosno njihovih međuodnosa najbolji, odnosno što bi trebale slijediti suvremene organizacije?“. Ono što se može zaključiti na temelju nalaza istraživanja provedenih u svijetu jest sljedeće:

- **Organizacije trebaju i sindikate i ULJP kako bi osigurale da su povezano sa svim skupinama zaposlenika.**⁵⁹ Naime, kao što je već napomenuto, sindikati se u pravilu bore za prava „slabijih“ zaposlenika odnosno štite one koji se ne mogu sami zaštititi, dok je ULJP usmjeren na one „jače“ i stalno pronalaženje novih i kreativnih rješenja upravljanja njima, a u praksi gotovo da nema organizacije u kojoj nisu zaposleni i jedni i drugi. Stoga potreba i prostor i za aktivnosti sindikata i za aktivnosti ULJP-a očito postoji.⁶⁰ Proizlazi da je ideja potpune supstitucije sindikata ULJP-om neispravna – jer se njihovi interesi razlikuju – pa potreba za udruživanjem zaposlenika u sindikat i aktivnom ulogom sindikata postoji i kada je ULJP kvalitetan. Također, iako menadžeri tradicionalno više „vole“ nesindikaliziranu radnu snagu – zbog toga što sindikati ograničavaju ono što menadžeri smiju, a što ne smiju raditi s pojedinim zaposlenikom⁶¹ – oni moraju prihvatiti da su sindikati sigurnosni ventil koji pruža otpor ukoliko menadžment koristi „tvrđi“ pristup ljudima.⁶²
- **Sindikati se moraju osuvremeniti u smislu prihvaćanja filozofije ULJP-a.**⁶³ Oni moraju postati zagovaratelji filozofije ULJP-a⁶⁴ iz sljedećih razloga: (1.) to je dominantna filozofija u suvremenim organizacijama, (2.) ona donosi očigledne koristi za zaposlenike, (3.) njenim prihvaćanjem sindikati postaju ravnopravni s menadžmentom po razmišljanju i djelovanju odnosno nisu akteri koji zaslužuju biti supstituirani jer su zastarjeli (što može doprinijeti zaustavljanju pada sindikalnoga članstva što je svakodnevica sindikata u razvijenim zemljama svijeta). Pretpostavke da sindikalni pokret prihvati filozofiju ULJP-a jesu:⁶⁵ (1.) osigurati da sindikalni čelnici i ostali članovi sindikata razumiju i prihvaćaju filozofiju ULJP-a, (2.) preispitati aktivnosti sindikata odnosno njihovu usklađenost sa suvremenim načinima brige za ljude koje podrazumijeva ULJP te (3.) prošiti asortiman usluga koje sindikat pruža članovima imajući u vidu aktivnosti i usluge koje pruža suvremeni ULJP. Konkretno, mnoge aktivnosti upravljanja ljudima koje dovode do izvrsne radne uspješnosti i zadovoljstva zaposlenika – kao što su upravljanje radnom uspješnošću, individualne, grupne i organizacijske nagrade temeljene na učinku, sudjelovanje u profitu i vlasništvu, treninzi menadžerskih/timskih vještina, kontinuirano učenje, planiranje karijere, fleksibilno dizajnirano radno mjesto, ravnoteža obiteljskog i poslovnog života⁶⁶ (na primjer fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, rad na nepuno radno vrijeme, dijeljenje posla, različite vrste porodijskih dopusta), rad u timovima, ovlašćivanje zaposlenika⁶⁷ – nisu ili su rijetko na dnevnom redu sindikata odnosno rijetko su predmet kolektivnoga pregovaranja jer vode većim, a ne manjim razlikama između zaposlenika (a solidarnost i jednakost osnovne su premise sindikata) te pružaju mnogo više nego što to sindikati uopće traže za svoje članove. No, to treba biti promijenjeno.

- **Sindikati moraju prihvatiti da menadžeri/ULJP/organizacija nisu neprijatelji, a menadžment/ULJP/organizacija da sindikati nisu neprijatelji.** Obje strane trebaju shvatiti da u suvremenome poslovnom okruženju rad i kapital više ne smiju biti suprotstavljene strane. Jedino se zajedništvom ciljeva odnosno jednakom zainteresiranošću za opstanak, rast i razvoj organizacije sindikati i menadžeri mogu othrvati izazovima suvremenoga poslovanja. Tako sindikati moraju priznati da ULJP brine za zaposlenike kao što je vidljivo iz prikaza 12.3. Kvalitetna briga za ljude najprisutnija je u onim organizacijama koje imaju utjecajan ULJP, dakle u onima u kojima je prisutna visoka razina partnerstva između sindikata i ULJP-a (sinergija sindikata i ULJP-a) i u onima koje nisu sindikalizirane (potpuna strategija ULJP-a). Isto tako, menadžeri odnosno organizacije moraju prihvatiti sindikate kao aktere koji imaju svoju ulogu i dodaju vrijednost suvremenim organizacijama. Drugim riječima, moraju uvidjeti da ULJP može „cvjetati“ u kolektivističkom okruženju, a što, primjerice, dokazuje činjenica da ULJP u mnogim europskim zemljama uspješno djeluje uz institucionaliziranu i jaku nazočnost sindikata.⁶⁸ Također, poslodavci (i ULJP) trebaju stvarno živjeti prema načelu „Ljudi su naša najvrednija imovina“ pozivajući sindikate da sudjeluju u kreiranju i implementaciji praksi koje omogućuju svim zaposlenicima – i „A“ i „C“ zaposlenicima – da budu izvor konkurentske prednosti organizacija.⁶⁹ Još su Freeman i Medoff prije tridesetak godina u svojem kapitalnom djelu o sindikatima naglasili važnost prihvaćanja sindikata od strane menadžmenta: „Neki menadžeri će se prilagoditi sindikatima i preokrenuti sindikalizam u pozitivnu snagu na radnim mjestima, dok drugi neće. Dugoročno će oni koji će reagirati pozitivno napredovati, dok će oni koji to neće trpjeti gubitke.“⁷⁰
- **Spoj sindikata i kvalitetnih praksi ULJP-a jest najbolja opcija i za zaposlenike i za sindikate i za organizacije.**⁷¹ Odnosi između rada i kapitala najbolji su u onim organizacijama gdje je visoka uključenost sindikata kao i visoko razvijena i prisutna praksa ULJP-a, jer kombinacija predstavljanja zaposlenika putem sindikata i učinkovitih praksi upravljanja ljudima dovodi do znatnoga povećanja produktivnosti.⁷² Proizlazi da je potreba usporednoga postojanja i sindikata i ULJP-a neupitna. Pri tome nije dostatno da oni postoje istodobno nego je potrebno da surađuju i da su partneri u zadovoljavanju potreba zaposlenika. Drugim riječima, kao što dokazuje i prikaz 12.3., **najbolji model odnosa između sindikata i ULJP-a jest model sinergije sindikata i ULJP-a.** Sinergija sindikata i ULJP-a jest odnos „pobjednik-pobjednik“ (engl. win-win) u brizi za potrebe zaposlenika jer od njihovoga istinskog partnerstva svi imaju koristi – i zaposlenici i sindikati i organizacija.

Prikaz 12.3. Kvaliteta prakse brige za zaposlenike s obzirom na modalitet odnosa između sindikata i ULJP-a u Hrvatskoj 2012. godine



Izvor: Pološki Vokić, N. (2012.), 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.

Bilješke

- 1 Ovo potpoglavlje temelji se na sljedeća dva teksta: 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.; Pološki Vokić, N. (2012.), 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.
- 2 Guest (1995.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), *Strategic Human Resource Management – Contemporary Issues*, Pearson Education Limited, Harlow
- 3 Više o ULJP-u i aktivnostima ULJP-a vidi u: Bahtjarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
- 4 Beaumont, P. B. (1991.), Trade unions and HRM, *Industrial Relations Journal*, 22(4): 300-308., str. 305.
- 5 Bahtjarević-Šiber, F. (1999.), op. cit., str. 11.
- 6 Guest (1995.) prema 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., str. 368.
- 7 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit.
- 8 Ibid.
- 9 Guest, D. E., Conway, N. (1999.), op. cit.
- 10 Ibid., str. 370.
- 11 Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit., str. 235.
- 12 Guest, D. E., Conway, N. (1999.), op. cit., str. 369.
- 13 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 443.
- 14 Guest, D. E., Conway, N. (1999.), op. cit., str. 370.
- 15 Ibid., str. 370.
- 16 Storey (1992.) prema Holland, P., Nelson, L., Fisher, C. (2000.), Australian Trade Unions' Responses to Human Resource Management Initiatives in a Globalized Era, *Asia Pacific Business Review*, 7(1): 46-70.
- 17 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.; Sisson, K. (1993.), In Search of HRM, *British Journal of Industrial Relations*, 31(2): 201-210.
- 18 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 442-443.
- 19 Vidi istraživanje u: Pološki Vokić, N. (2012.), op. cit.
- 20 Na temelju: Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit., str. 236.
- 21 Strauss, G. (1984.), *Industrial Relations: Time of Change*, *Industrial Relations*, 23(1): 1-15., str. 5.
- 22 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.; Guest, D. E. (1987.), Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521., str. 503.; 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., str. 726.
- 23 Fiorito, J. (2001.), Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation, *Journal of Labor Research*, 22(2): 335-354.; Fiorito, J., Lowman, C., Nelson, F. D. (1987.), The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing, *Industrial Relations*, 26(2): 113-126.; 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.
- 24 Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit., str. 237.
- 25 Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010.), *People Resourcing and Talent Planning – HRM in Practice*, 4th ed., Pearson Education Limited, Harlow
- 26 Pološki Vokić, N. (2012.), op. cit., str. 7.
- 27 Blyton i Turnbull (2004.) prema Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010.), op. cit., str. 485.
- 28 Guest, D. E. (1987.), op. cit.; 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.
- 29 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., str. 537.; Guest, D. E. (1987.), op. cit.; Machin, S., Wood, S. (2005.), op. cit.
- 30 Deshpande, S. P. (2002.), The Impact of Union Elections on Human Resources Management Practices in Hospitals, *Health Care Manager*, 20(4): 27-35., str. 34.
- 31 Williams i Adam-Smith (2005.) prema Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010.), op. cit.
- 32 Lind, J. (2009.), The end of the Ghent system as trade union recruitment machinery?, *Industrial Relations Journal*, 20(6): 510-523., str. 511.
- 33 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., str. 136.
- 34 Ibid., str. 136.
- 35 Pološki Vokić, N. (2012.), op. cit., str. 8.
- 36 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., str. 676.
- 37 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), *HR*, 1st ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 260.
- 38 Na temelju: Walton (1985.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 438.
- 39 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit.
- 40 Angle i Parry (1986.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit.
- 41 Bryson (2001.) prema 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., str. 470.; Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit.
- 42 Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit., str. 241.
- 43 Storey (1992.) prema Sisson, K. (1993.), op. cit.
- 44 Storey (1992.) prema Holland, P., Nelson, L., Fisher, C. (2000.), op. cit.
- 45 Guest (1995.) prema Machin, S., Wood, S. (2005.), op. cit.
- 46 Na temelju: Krzywdzinski, M. (2012.), Trade Unions in Poland: Between Stagnation and Innovation, *Management Revue*, 23(1): 66-82.; Lind, J. (2009.), op. cit.; Martin, N. D.,

- Brady, D. (2007.), Workers of the Less Developed World Unite? A Multilevel Analysis of Unionization in Less Developed Countries, *American Sociological Review*, 72(4): 562-584.; Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit., str. 242.
- 47 Milward i sur. (1992.) prema Guest, D. E., Conway, N. (1999.), op. cit.
- 48 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.
- 49 Sisson, K. (1993.), op. cit.
- 50 Deshpande, S. P. (2002.), op. cit.; Lewchuk, W., Wells, D. (2006.), op. cit.; Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit.
- 51 Ramaswamy, E. A., Schiphorst, F. B. (2000.), op. cit.
- 52 Godard, J. (2009.), Institutional Environments, Work and Human Resource Practices, and Unions: Canada Versus England, *Industrial and Labor Review*, 62(2): 173-199.
- 53 Storey (1992.) prema Ramaswamy, E. A., Schiphorst, F. B. (2000.), op. cit.
- 54 Machin, S., Wood, S. (2005.), op. cit.
- 55 Vidi na primjer: Metcalf (2003.) prema Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), Union Voice, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 238-274.; Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit.
- 56 Vidi na primjer: Metcalf (2003.) prema Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), op. cit.; Pološki Vokić, N. (2012.), op. cit.
- 57 Guest (1995.) prema Machin, S., Wood, S. (2005.), op. cit.
- 58 Kochan, T. A., McKersie, R., Chalykoff, J. (1986.), op. cit.
- 59 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 440.
- 60 Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit., str. 240.
- 61 Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ, str. 504.
- 62 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 443.
- 63 Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit., str. 253.; Stratton-Devine, K. (1992.), Strategic Human Resource Planning: A Union Perspective, *Human Resource Planning*, 15(3): 37-46.
- 64 Fairbrother, P. (1996.), op. cit.; Fiorito, J., Lowman, C., Nelson, F. D. (1987.), op. cit.
- 65 Pološki Vokić, N. (2009.), op. cit., str. 254-255.
- 66 Više o ulozi sindikata u ravnoteži poslovnog i privatnog života vidi u: 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.
- 67 Ovlašćivanje zaposlenika je uključivanje zaposlenika u sve vrste procesa donošenja odluka unutar organizacija, od odluka o metodama rada, provjeravanja kvalitete i utvrđivanja rasporeda obavljanja posla do odlučivanja o tome kako riješiti probleme i kontrole financijskih aspekata poslovanja (na temelju: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – većine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, str. 312.).
- 68 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., str. 64.
- 69 Pološki Vokić, N. (2012.), op. cit., str. 22.
- 70 Freeman i Medoff (1984., str. 165.) prema Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), op. cit., str. 240.
- 71 Vidi na primjer: Bryson, A., Forth, J., Kirby, S. (2005.), op. cit.; Godard, J. (2009.), op. cit.; White (2004.) prema Bryson, A., Forth, J., Kirby, S. (2005.), op. cit., str. 470.
- 72 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., str. 447.; Metcalf (2003.) prema Bryson, A., Forth, J., Kirby, S. (2005.), op. cit., str. 471.

Sindikalisti kao vođe

Kakav treba biti sindikalni vođa?

Sindikalni čelnici trebaju biti vođe u punome smislu te riječi. Jednostavno rečeno, oni trebaju biti vodstvo koje je spremno voditi.¹ Ne smiju biti samo rukovoditelji koji obavljaju svakodnevne sindikalne zadatke nego moraju biti ti koji utječu na članove odnosno sposobni zaintrigirati i pokrenuti članove da ih slijede u ostvarenju misije i ciljeva sindikata. Kako je vođenje umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva,² pravi sindikalni vođe oni su koji inspiriraju članove sindikata, pokreću ih i potiču da u potpunosti prihvate ideologiju sindikata i uključe se u sindikalne aktivnosti. Štoviše, u današnje turbulentno doba za sindikate sindikalni čelnici trebaju biti sposobni napraviti zaokret – unijeti promjene u razmišljanje i djelovanje sindikata. Moraju biti inovativni i kreativni pri razvijanju strategija djelovanja i oživljavanja sindikata [Više o strategijama oživljavanja sindikata vidi u poglavlju 15.], poticati na akciju i uključivanje članova u sindikalne aktivnosti te ponuditi široj zajednici razloge za prihvaćanje i priključivanje sindikalnim nastojanjima. Kvalitetni sindikalni vođe ključni su kako za oživljavanje, tako i za uspješnost sindikata³ pa je razumno zaključiti da je vođenje ključni element za uspjeh sindikalnoga pokreta.⁴

Pritom je potrebno napomenuti da se pod **sindikalnim vođama** ne misli samo na nositelje dužnosničkih sindikalnih pozicija – kao što su predsjednik ili glavni tajnik sindikata [Više o sindikalnim pozicijama u sindikatima vidi u poglavlju 11.] – nego na **sve sindikalne čelnike** odnosno sve članove sindikata koji su zaduženi da predstavljaju manju ili veću skupinu sindikalista: sindikalne povjerenike, čelnike sindikalnih podružnica, čelnike različitih sindikalnih odbora, čelnike sindikata, čelnike sindikalnih središnjica i slično.

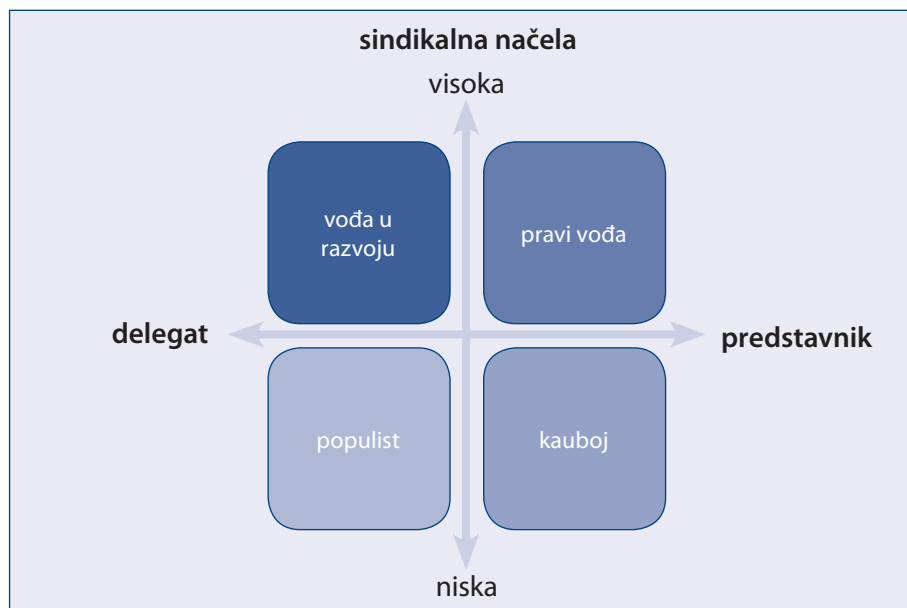
13.1. Tipovi sindikalnih čelnika

Sindikalni čelnici razlikuju se s obzirom na **dvije dimenzije**: (1.) orijentiranost na delegatsku odnosno predstavničku ulogu i (2.) stupanj posvećenosti sindikalnim načelima.⁵ Prva dimenzija razlikuje pasivne od aktivnih sindikalnih čelnika.

Dok su čelnici, koji su ujedno i sindikalni **delegati**, pasivni i reaktivni odnosno rješavaju probleme članova koje predstavljaju tek kada im se oni obrate (na primjer, ulažu žalbe tek kada to od njih traže radnici), sindikalni **predstavnici** su aktivni i proaktivni odnosno preuzimaju inicijativu u prepoznavanju problema članova koje treba riješiti (na primjer, prepoznaju uvjete zaposlenja koji ne odgovaraju dogovorenima u kolektivnom ugovoru i ulažu pritužbu). Druga dimenzija razlikuje sindikalne vođe s obzirom na njihovu veću ili manju posvećenost sindikalnim načelima kao što su **jedinstvo, kolektivizam i pravednost**.

Na temelju ove dvije dimenzije definirana su četiri tipa sindikalnih čelnika s obzirom na njihovo ponašanje odnosno izrađena je **klasifikacija sindikalnih čelnika**, koju prikazuje slika 13.1.⁶

Slika 13.1. Klasifikacija sindikalnih čelnika



Za **populiste**, kao što i njihovo ime kazuje, može se reći da su usmjereni na vlastiti probitak u sindikalnoj strukturi jer nisu odani sindikalnim načelima niti su samoinicijativni u prepoznavanju problema članova. **Kauboji** su zainteresirani za kvalitetne uvjete zaposlenja, što se očituje u njihovomu proaktivnom rješavanju problema članova, ali se također ideološki ne identificiraju sa sindikalnim vrednotama. **Vođe u razvoju** jesu sindikalni čelnici koji svoju posvećenost

sindikalnome pokretu temelje na vjerovanju u sindikalna načela, no može se reći da još nisu stasali jer nisu sposobni samoinicijativno prepoznavati probleme s kojima se susreću članovi nego im je potreban poticaj članova kako bi se uključili u rješavanje sindikalne problematike. Posljednji tip sindikalnih čelnika su **pravi vođe**, pojedinci koji vjeruju i žive sindikalnu ideologiju te koji su usmjereni na rano prepoznavanje mogućih problema članova kako bi njihovo rješavanje što prije uključili u ciljeve i strategije sindikata.

Od četiri tipa sindikalnih čelnika stvarnim sindikalnim vođama se smatraju „vođe u razvoju“ i „pravi vođe“, pri čemu su, naravno, ovi posljednji poželjniji tip jer su proaktivni pri obnašanju svoje uloge i „usluživanju“ članova. Drugim riječima, pravim vođama ne mogu se smatrati sindikalni čelnici koji nisu posvećeni ideologiji sindikata, jer je pretpostavka za uspješnost vođe njegova istinska posvećenost stremljenjima i ciljevima skupine koju vodi.

13.2. Standardne i suvremene uloge sindikalnih vođa

Od sindikalnih vođa očekuje se da obnašaju različite standardne uloge, ali sve više i uloge koje se vezuju uz djelovanje u suvremenome društvenom, političkom i poslovnom okruženju te koje se smatraju nužne za oživljavanje sindikata danas.

Standardne uloge sindikalnih vođa jesu: (1.) uloga predstavnika, (2.) uloga organizatora, (3.) uloga regrutera i (4.) uloga administratora, a objašnjene su u tablici 13.1. [Više o standardnim aktivnostima sindikalnih čelnika vidi u poglavlju 2.]

Tablica 13.1. Standardne uloge sindikalnih vođa

Uloga	Opis
uloga predstavnika	Predstavljanje sindikata i njegovih članova u bipartitnim i tripartitnim tijelima odnosno u odnosima s poslodavcima i udrugama poslodavaca, ispred državnih tijela i slično. Pritom se može reći da sindikati imaju dva ključna „tržišta“ – posloprimce i poslodavce, ⁷ prve koje trebaju predstavljati i druge pred kojima trebaju predstavljati.
uloga organizatora	Organiziranje sindikalnih aktivnosti i poticanje članova da sudjeluju u aktivnostima sindikata. Jedan od razloga zašto su sindikalni vođe toliko važni za efektivnost sindikata upravo je uloga koju imaju u poticanju i olakšavanju sudjelovanja članova u sindikalnim aktivnostima. ⁸ Tako, na primjer, na lokalnoj razini sindikalni čelnici potiču članove da se natječu za pozicije sindikalnih povjerenika, čelnika sindikalnih podružnica i slično te postaju oni koji

	nagovaraju članove da dolaze na sastanke sindikata, glasaju na sindikalnim izborima i sudjeluju u industrijskim akcijama sindikata (prosvjedima, bojkotima i slično), ⁹ ali i nadgledaju usklađenost poslodavca sa zakonskim propisima. ¹⁰ Na regionalnoj i nacionalnoj razini vođe lobiraju za potrebe sindikata ¹¹ , udružuju se i surađuju s drugim sindikatima i različitim društvenim skupinama i tako dalje. [Više o društvenome sindikalizmu vidi u poglavlju 19.]
uloga regrutera	Za sindikalni pokret današnjice posebno je važna uloga regrutera s obzirom da je za opstanak sindikalnoga pokreta potrebno zastavljanje rasipanja sindikalnoga članstva te je poželjno povećavanje sindikalne gustoće. Sindikalni vođe trebaju identificirati segmente, to jest skupine potencijalnih članova sindikata, osmisliti prikladne načine njihova privlačenja, provesti kampanje novačenja i kvalitetno socijalizirati nove članove. [Više o socijalizaciji novih članova vidi u poglavljima 2. i 14.]
uloga administratora	Sindikalni vođe često nisu oslobođeni administrativnih poslova, posebice ako sindikat nema resursa za zapošljavanje profesionalnih djelatnika. Poželjno je da je ova uloga svedena na minimum kako bi sindikalni čelnici imali više vremena i energije posvetiti se zadacima i aktivnostima koje su strateški važne za sindikate.

No, osim standardnih uloga koje obnašaju sindikalne vođe, za sindikalni pokret današnjice može se reći da su čak važnije uloge povezane s modernizacijom sindikalnoga pokreta. [Više o modernizaciji sindikata vidi u poglavlju 15.] **Suvremene uloge sindikalnih vođa**, ukratko opisane u tablici 13.2., jesu: (1.) uloga učitelja, (2.) uloga agenta promjena, (3.) uloga graditelja organizacijske kulture i (4.) uloga upravitelja različitostima.

Tablica 13.2. Suvremene uloge sindikalnih vođa

Uloga	Opis
uloga učitelja	Sindikati, baš kao i sve suvremene organizacije koje žele opstati, rasti i razvijati se, moraju postati učee organizacije ¹² odnosno organizacije koje stalno uče i razvijaju se kako bi uskladile svoje djelovanje s aktualnim potrebama članova te političkim, ekonomskim i društvenim okruženjem. Stoga sindikalni vođe trebaju biti učitelji koji potiču članove sindikata koji su aktivno uključeni u djelovanje sindikata, a tako i svoje suradnike (druge sindikalne čelnike) da stalno uče i unapređuju se. Pretpostavka za navedeno jest da sindikalni vođe prepoznaju da je za stalno učenje sindikalista potrebna radikalna transformacija sindikalne filozofije ¹³ te da je provedu.

uloga agenta promjena	<p>Za sindikate je važno da razumiju i predviđaju promjene u okruženju te da razvijaju odgovarajuće odgovore na te promjene.¹⁴ Štoviše, opće je prihvaćeno da u svrhu oživljavanja sindikalnoga pokreta u svijetu stari načini djelovanja sindikata moraju biti zamijenjeni ne samo novim načinima rješavanja starih problema nego i proaktivnim sagledavanjem promjena koje je potrebno provesti. [Više o strategijama oživljavanja sindikata vidi u poglavlju 15.] Pri uvođenju promjena posebno je važno istražiti želje i potrebe članova kako bi nastojanja sindikata bila neposredno povezana sa sindikalnom bazom. Ovakva istraživanja provode sindikati diljem svijeta, kao na primjer Odjel za strategijske resurse Međunarodnoga sindikata strojara (engl. International Association of Machinist – IAM), koji na godišnjoj razini na uzorku od tisuću slučajno odabranih članova različitih obilježja (spola i regije) putem elektroničke pošte istražuje želje i potrebe svojih članova u sklopu projekta nazvanoga <i>Puls sindikata</i> (engl. The Pulse of the Union).¹⁵</p>
uloga graditelja organizacijske kulture	<p>Sindikalni vođe ti su koji izgrađuju organizacijsku kulturu sindikata odnosno svojim primjerom – djelima i riječima – ukazuju na vrijednosti i norme djelovanja sindikata te njegovu ideologiju. S obzirom da se za oživljavanje današnjih sindikata važnim smatra promjena organizacijske kulture iz tradicionalne u otvorenu¹⁶, a vođenje je nužan sastojak za uspješno mijenjanje organizacijske kulture sindikata¹⁷, uloga graditelja organizacijske kulture od vitalne je važnosti. Dodatno, kako bi se organizacijska kultura sindikata izmijenila, potrebno je da vođe „prodaju“ svoju viziju članovima samouvjereno i asertivno,¹⁸ što ovu ulogu čini izrazito zahtjevnom.</p>
uloga upravitelja različitostima	<p>Suvremeni sindikalni vođe trebaju biti drugačiji s obzirom na svoj odnos prema različitostima. Najuspješniji sindikati identificirat će i promovirati na čelne pozicije aktiviste koji su ideološki posvećeni kulturalnoj različitosti, antirasizmu i koji su proimigrantski nastrojani.¹⁹ Naime, kako je sindikalno članstvo sve različitije s obzirom na spol, dob, nacionalnost, obrazovnu razinu, radna mjesta i tako dalje [Više o obilježjima suvremenih članova sindikata vidi u poglavlju 5.] te s obzirom da je kao posljedica navedenoga i sindikalno čelništvo sve raznolikije, sindikalni vođe trebaju: (1.) poticati cijenjenje različitosti i (2.) koristiti različitosti na način da pojedine poslove i aktivnosti sindikata obavljaju upravo oni članovi koji su zbog svojih različitosti kompetentniji. Sindikalni vođe ne samo da ne smiju dopustiti diskriminaciju u sindikatima nego moraju ukazivati i učiti druge o dobrobitima različitosti te koristiti potencijale različitosti za dobrobit sindikata. Tako, na primjer, mogu dodjeljivati savjetničke uloge u sindikalnim odborima iskusnijim, starijim članovima, a fizički zahtjevnije zadatke, kao što je provođenje prosvjeda i štrajka, mlađim članovima. Žene trebaju postavljati na ključne pozicije u sindikalnim odborima zaduženima za poticanje obiteljni-orijentirane praksi poslodavaca, a članove pripadnike manjina zadužiti za suradnju s lokalnim manjinskim zajednicama.</p>

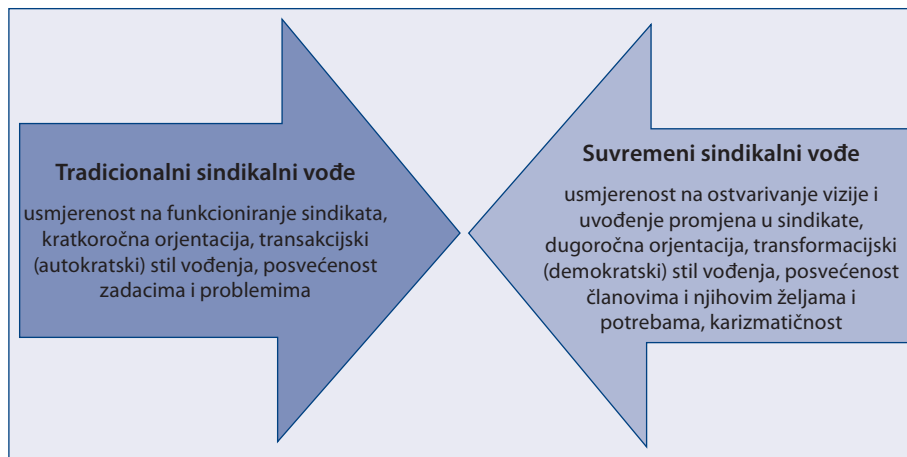
13.3. Poželjna obilježja sindikalnih vođa današnjice

„Novi“ sindikalni vođe trebaju imati drugačija **obilježja vođe** (umjesto autokratskoga, centraliziranoga pristupa njegovati demokratski, decentralizirani pristup) te raznolika **demografska obilježja** (umjesto isključivo muških i starijih čelnika na čelne pozicije postavljati i žene i mlađe osobe). Drugim riječima, sindikalno čelništvo potrebno je osnažiti čelnicima **drugoga spola, generacije i ideologije**.²⁰

13.3.1. Poželjna obilježja vođenja sindikalnih vođa

Od današnjih se sindikalnih vođa očekuje da imaju jasnu viziju budućnosti sindikata, da su dugoročno i strateški usmjereni, da su karizmatični i uzor članovima sindikata, da koriste transformacijski (demokratski) stil vođenja, da imaju visoke etičke i poslovne standarde te da su optimistični, entuzijastični i motivirani u djelovanju za dobrobit sindikalne ideologije. **Sraz** ključnih obilježja koja **suvremeni sindikalni vođe** moraju imati kako bi oživjeli uspavani sindikalni pokret i **tradicionalnih obilježja** koja samo produbljuju probleme tradicionalno organiziranih i vođenih sindikata, prikazan je na slici 13.2.

Slika 13.2. Obilježja tradicionalnih i suvremenih sindikalnih vođa



Vizija, karizmatičnost i transformacijski stil vođenja temelj su uspjeha suvremenih sindikalnih vođa. Oni moraju imati **viziju** sindikata u bližoj i daljnjoj budućnosti te moraju biti posvećeni misiji sindikata odnosno djelovati u smjeru ostvarenja osnovne svrhe sindikata i njegovih ciljeva. Jasna vizija i misija važne su jer usmjeravaju djelovanje sindikata odnosno osiguravaju da su sve aktivnosti

koje se provode usko povezane s temeljnim razlogom postojanja sindikata. No, isto tako, osjećaj za viziju i misiju nadahnjuje članove sindikata te ih čini ponosnima što su njegovi članovi.²¹ Konačno, o sposobnosti sindikata odnosno sindikalnih čelnika na lokalnoj i nacionalnoj razini da ostvare misiju sindikata u velikoj mjeri ovisi i odanost članova sindikatu.²²

Pod **karizmatičnim ponašanjem** sindikalnih čelnika podrazumijeva se njihova sposobnost iskazivanja poštovanja, inspiriranja i poticanja članova da se uključe u aktivnosti sindikata.²³ Pokazalo se da je – ukoliko su sindikalni čelnici karizmatični – socijalizacija novih članova uspješnija te je vjerojatnije da će novi članovi razviti pozitivne stavove prema sindikatu.²⁴

Sindikalni čelnici koji koriste demokratski, to jest **transformacijski stil vođenja** oni su koji usklađuju ciljeve članova s ciljevima sindikata kao skupine na zadovoljstvo svih odnosno transformiraju potrebe i želje članova u aktivnosti sindikata. No, nažalost, osim transformacijskoga stila vođenja u mnogim je sindikatima prisutan autokratski, to jest **transakcijski stil vođenja**,²⁵ koji se temelji na „hladnokrvnoj“ razmjeni djelovanja, kazni i nagrada između čelnika i članova sindikata. Ovaj tradicionalni stil vođenja sindikata čak je i prisutniji²⁶ unatoč dokazima da je transformacijski stil povezan s višom razinom uključenosti članova u aktivnosti sindikata²⁷ kao i većim zadovoljstvom članova sa sindikatom i njihovom većom odanošću sindikatu.²⁸

Transakcijski stil vođenja sindikata autokratski je pristup koji obilježava razmjena (transakcija) između čelnika i članova sindikata. Primjerice, ukoliko će članovi sudjelovati u štrajku ili glasati na sindikalnim izborima, sindikati (čelnici) pobri- nut će se da svojim članovima osiguraju bolje uvjete zaposlenja (plaće, beneficije i slično) ili da zadovolje njihove dodatne potrebe (društvene, rekreacijske i slično). Za razliku od toga transformacijski stil vođenja obilježava usklađivanje potreba i želja članova s nastojanjima sindikalnih čelnika odnosno ukupnoga djelovanja sindikata u svrhu obostranoga zadovoljstva. Na primjer, ako su članovi nezadovoljni mogućnostima usklađivanja poslovnog i privatnog života, sindikalni će se čelnici pri kolektivnom pregovaranju nastojati izboriti za prakse koje omogućuju navedeno zbog čega će se povjerenje članova u sindikat učvrstiti, a posljedično će i njihov odaziv na pozive za sudjelovanje u aktivnostima sindikata biti veći. Obilježja transakcijskog i transformacijskog stila sindikalnih vođa detaljno su opisana u tablici 13.3.²⁹

Tablica 13.3. Transakcijski i transformacijski sindikalni vođe

Transakcijski stil vođenja	
autokratski ili „racionalni“ stil vođenja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centralizacija autoriteta, zapovijedanje, očekivanje pokoravanja članova sindikata
konkurentski stav prema okolini	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sudjelovanje nije dovoljno; potrebno je pobijediti ▪ poticanje natjecateljskih odnosa s poslodavcima, državnim tijelima i slično
sklonost kritici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sklonost kritiziranju umjesto davanju pohvala ▪ članovi sindikata rijetko su pohvaljeni za dobar rad, ali se često kritiziraju njihove i najmanje pogreške
instrumentalni odnos prema članovima sindikata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ članovi sindikata sredstvo su za ostvarivanje ciljeva ▪ usmjerenost na izvršenje zadataka, na postizanje ciljeva, a ne na proces/način obavljanja zadataka i međuljudske odnose
moć koja proizlazi iz pozicije u sindikatu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ moć se temelji na statusu u hijerarhiji odnosno formalnome položaju u sindikatu ▪ moć kažnjavanja, moć nagrađivanja, informacijska moć
Transformacijski stil vođenja	
demokratski, participativni, interaktivni, prijateljski, osjećajni, suradnički stil vođenja ili stil podrške	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poticanje sudjelovanja članova sindikata u svim aktivnostima sindikata, od postavljanja ciljeva i određivanja strategija i taktika do ostvarivanja zacrtanoga ▪ konzultiranje članova sindikata o akcijama i odlukama te ohrabivanje njihovoga sudjelovanja u odlučivanju
timski rad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rad u suradnji s drugima ▪ dobro upravljanje timovima i svim procesima koji se odvijaju unutar njih
dijeljenje moći i informacija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vertikalno i horizontalno distribuiranje moći i informacija ▪ poticanje razmjene informacija među članovima sindikata
suradnja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izbjegavanje sukoba pri kolektivnom pregovaranju, upravljanju pritužbama i slično kako bi se sačuvali dobri odnosi s poslodavcima, državnim tijelima i između članova sindikata ▪ rješavanje sukoba kompromisom i suradnjom kako bi svi bili pobjednici
razvijene interpersonalne vještine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poznavanje suradnika i članova sindikata (slušanje što pojedinci imaju za reći o sebi, svojemu poslu te koje su njihove želje i potrebe odnosno razvoj iskrenih i potpunih međuljudskih odnosa) ▪ shvaćanje važnosti razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ slušanje drugih, osjećajnost za potrebe drugih, poticanje drugih da iznose svoje ideje, osjeća je i viđenja te davanja povratne informacije ▪ poticanje entuzijazma i zadovoljstva s radom članova i čelnika sindikata u svrhu ostvarivanja sindikalnih ciljeva
poticanje samopoštovanja kod članova sindikata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ korištenje pohvala kako bi se potaknuo bolji rad aktivnih članova sindikata ▪ izbjegavanje isticanja vlastitih kvaliteta
moć koja proizlazi iz osobnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ moć osobne prirode (karizmatična, stručna ili referentna), a ne moć koja proizlazi iz položaja u sindikatu ▪ moć se pripisuje osobnom utjecaju, interpersonalnim vještinama, napornom radu i slično ▪ ukazivanje vlastitim ponašanjem na ponašanja koja se u sindikatu cijene i potiču

Iz tablice je vidljivo da transformacijske sindikalne vođe obilježava **participativni pristup**. Oni su na raspolaganju članovima vezano uz ono što članove „muči“, savjetuju ih, informiraju o aktivnostima sindikata te potiču članove na iznošenje vlastitoga mišljenja i uključivanje u proces odlučivanja.³⁰ Drugim riječima, oni potiču **sindikalnu demokraciju**, to jest uključivanje svih zainteresiranih članova sindikata u odlučivanje i različite aspekte djelovanja sindikata. [Više o **sindikalnoj demokraciji** vidi u poglavlju 15.] Na taj način osiguravaju da članovi vide sindikat kao svoju organizaciju, da se identificiraju sa sindikatom te da sudjeluju u sindikalnim aktivnostima³¹ odnosno da su članovi zadovoljni sa sindikatom.³² Pri tome je ključna uloga sindikalnih čelnika najviše razine (predsjednika, potpredsjednika, glavnoga tajnika, članova glavnoga povjereništva i slično) jer se pokazalo da, ukoliko oni potiču sudjelovanje članova u sindikalnim aktivnostima i odlučivanju, njeguju njihovu odanost sindikatu.³³ Štoviše, istraživanja pokazuju da stavovi članova prema sindikatima odražavaju stupanj do kojega oni vjeruju da čelnici sindikata cijene doprinos članova.³⁴ Proizlazi da je odanost članova sindikatu u velikoj mjeri pod utjecajem upravo kvalitete interakcije između članova i čelnika sindikata.³⁵

Od navedenih obilježja transformacijskih vođa za sindikalne vođe posebno su važne **vještine slušanja**. Sindikalni vođe moraju **poticati dvosmjernu komunikaciju** stalno razgovarajući s članovima, organizirajući sastanke na kojima članovi mogu iznijeti svoje stavove i slično kao i razviti **atmosferu „otvorenih vrata“**, koja potiče članove da se svojim predstavnicima obrate uvijek kada za to imaju potrebu.³⁶ Upravo se pristupačnost sindikalnih čelnika pokazala izvrsnim pretkazivačem njihove odgovornosti prema sindikatu i njihove odanosti.³⁷

13.3.2. Poželjna demografska obilježja sindikalnih vođa

Kako su žene, mladi, imigranti, visokoobrazovani zaposlenici, zaposlenici na određeno vrijeme i slično sve češće članovi sindikata [Više o tradicionalnom i netradicionalnom sindikalnom članstvu vidi u poglavlju 5.], tako i sindikalno čelništvo treba biti sastavljeno od njihovih predstavnika. Želi li se dobiti odgovor na sindikalne potrebe ovih skupina i potencijalnim članovima različitih obilježja pokazati da su perspektive od članstva u sindikatu velike, potrebno je dio postojećih čelnika zamijeniti s onima drugoga spola, dobi i tako dalje. Vrijeme je za novu generaciju sindikalnih aktivista i čelnika.

Istraživanja potkrepljuju navedeno. Ona pokazuju da **tradicionalne sindikalne čelnike** (engl. traditional-core) – muškarce, zaposlenike u privatnim, srednje velikim i velikim organizacijama, s velikim senioritetom, koji rade na poslovima poslužitelja proizvodnih postrojenja ili kvalificiranoga administrativnog osoblja – polako zamjenjuju **novi sindikalni čelnici** (engl. emerging-core) – visokoobrazovani zaposlenici koji rade kao stručnjaci u uslužnim organizacijama.³⁸

Pritom se posebno ističe važnost uključivanja većega broja žena i mladih u sindikalne strukture kao skupina s najvećim potencijalom za povećanje sindikalne gustoće. Žene, naime, danas čine polovicu radne snage na tržištu rada, a mladi tek ulaze u svijet rada i još nisu imali priliku pridružiti se sindikatima. Ukoliko se pripadnici ovih dviju skupina zaintrigiraju uključiti u sindikalno čelništvo, njihov će primjer i razumijevanje razmišljanja i potreba skupina iz kojih dolaze u sindikate potencijalno privući nove članove.

Postavljanje **žena** na čelne sindikalne pozicije ključno je za privlačenje novih i zadržavanje starih članica. Također, žene su važne za suvremeni sindikalni pokret jer se pokazalo da je stil vođenja spolno određen. Žene su primarne nositeljice transformacijskoga stila vođenja³⁹, a taj se stil, kao što je prethodno navedeno, smatra boljim za vođenje sindikata. Tako, primjerice, dok su muški sindikalni vođe u pravilu više zainteresirani zadržati moć nego ju dijeliti,⁴⁰ žene sindikalni vođe sklone su dijeliti moć i informacije, kako vertikalno, tako i horizontalno.⁴¹

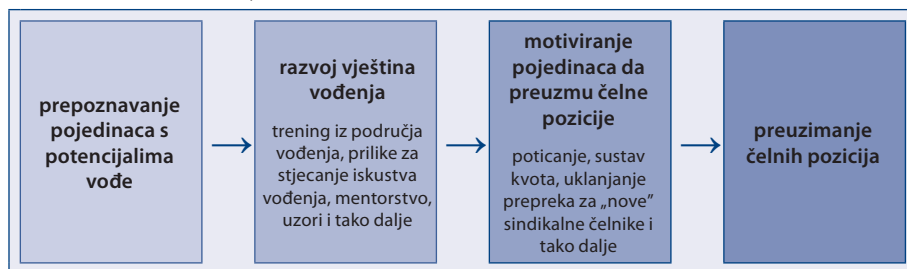
Mnogi smatraju da je jedna od polazišnih točki reforme sindikalnoga pokreta prenošenje uloga vođenja sa starijih sindikalnih čelnika na mlade aktiviste.⁴² **Mladi** su, naime, ključni za promoviranje ideje sindikalizma među novim generacijama zaposlenika koje dolaze na tržište rada i stoga su interesantne sindikatima kao baza potencijalnoga članstva. Naime, mladi bolje poznaju potrebe drugih mladih zaposlenika kao i načine komuniciranja s njima (kao, na primjer,

putem internetske tehnologije) odnosno mogu lakše doprijeti do svoje populacije i privući ju u sindikat.

13.4. Razvoj sindikalnih vođa

Ako prihvatimo pretpostavku da su za obnovu i uspješnost sindikata, sindikalni vođe izrazito važni, izvjesno je da opstanak sindikata ovisi o sposobnosti privlačenja, razvijanja i zadržavanja onih pojedinaca koji imaju potencijal postati sindikalni vođe u pravome smislu te riječi.⁴³ Stoga sindikati trebaju biti u stanju prepoznati pojedince s potencijalom vođe, pomoći im da ih u potpunosti razviju te omogućiti da preuzmu čelne pozicije. **Proces razvoja sindikalnih vođa** prikazan je slikom 13.3. iz koje je vidljivo da su osnovne faze toga procesa: (1.) prepoznavanje pojedinaca s potencijalima vođe, (2.) razvoj vještina vođenja, (3.) motiviranje pojedinaca s potencijalima vođe da preuzmu čelne pozicije i (4.) preuzimanje čelnih pozicija.

Slika 13.3. Proces razvoja sindikalnih vođa



Slika prikazuje kako je – da bi se sindikalni vođe razvili – **prvo** potrebno pojačati napore u **prepoznavanju pojedinca s predispozicijama vođe**, a što se posebice odnosi na prepoznavanje pojedinaca s obilježjima „novih“ sindikalnih čelnika (žena, mladih, visokoobrazovanih, pripadnika manjinskih skupina i tako dalje). Kako je već naglašeno, s obzirom da netradicionalne sindikalne skupine predstavljaju svojevrsnu budućnost sindikalnoga pokreta, potrebno je veće uključivanje upravo pripadnika tih skupina u sindikalno čelništvo kako bi se s njima potencijalni i postojeći članovi poistovjećivali odnosno u njima pronašli uzore koje će slijediti. Tako sindikati moraju provoditi aktivnosti prepoznavanja članova s potencijalom vođe odnosno onih pojedinaca koji se ističu u svojem radnom okruženju ili koji se ističu pri sudjelovanju u sindikalnim aktivnostima svojim vještinama rješavanja problema, interpersonalnim vještinama, sposobnošću poticanja i motiviranja drugih članova sindikata na sudjelovanje u sindikalnim aktivnostima i slično.

Drugi korak u razvoju sindikalnih vođa jest daljnje **razvijanje vještina vođenja** pojedinaca s potencijalom vođe. Neke od strategija za navedeno jesu sustavni **treninzi u području vođenja** (engl. leadership training)⁴⁴, koji omogućuju budućim sindikalnim čelnicima da dodatno razviju svoje komunikacijske i interpersonalne vještine, vještine upravljanja sukobima, vještine pregovaranja i tako dalje. Također, za razvoj vještina vođenja važno je da je budućim sindikalnim vođama pružena **prilika za stjecanje iskustva vođenja**. Tako je potencijalnim budućim vođama moguće dodijeliti manje zadatke vođenja, omogućiti im suradnju s iskusnim sindikalnim vođama i slično. Konačno, vrlo se poželjnim metodama razvoja budućih sindikalnih vođa smatra **mentorstvo** kao i ukazivanje na **uzore** u koje se budući vođe mogu ugledati. Tako je, na primjer, s obzirom da su žene često samozatajne, žene potrebno učiniti vidljivijima kada su na čelnim pozicijama⁴⁵ kako bi njihov primjer bio poticaj drugim ženama da se prihvate odgovornoga posla obnašanja čelnih dužnosti u sindikatima. Veću vidljivost žena na čelnim pozicijama moguće je postići dodjeljivanjem zadatka vođenja sindikalnih sastanaka ženama, njihovim češćim uključivanjem u odnose s medijima i slično.

Razvoj čelnika sindikata nije moguć bez **motiviranja** pojedinaca s potencijalom i vještinama vođenja da **preuzimaju pozicije sindikalnih čelnika**, što čini **treći korak** u tome procesu. Ovo se posebice odnosi na pojačane napore u području **poticanja** „novih“ članova sindikata na preuzimanje čelnih pozicija. Naime, ukoliko sindikalni pokret želi opstati u globalnoj areni, mora poticati svoje članove na preuzimanje čelnih pozicija bez obzira na njihove biološke razlike.⁴⁶ Dodatno, u mnogim zemljama (posebice primjer Velike Britanije) sindikati nastoje osigurati veće uključivanje „novoga“ čelništva, posebice žena, putem načela proporcionalnosti odnosno **kvota** rezerviranih za manjinske ili slabije zastupljene skupine.⁴⁷ Ovaj pristup ravnomjernije raspoređuje prilike za preuzimanje pozicija sindikalnih vođa između muškaraca i žena,⁴⁸ pripadnika većinskih i manjinskih skupina i tako dalje. Konačno, kako bi osigurali da „novi“ pojedinci preuzimaju sindikalne pozicije, sindikati moraju **ukloniti prepreke** za napredovanje žena, mladih, pripadnika manjina i slično na najviše čelne pozicije⁴⁹ odnosno suzbiti predrasude i diskriminaciju prema donedavno netipičnim članovima sindikata. Tako su, primjerice, još uvijek prisutne barijere zbog kojih žene nisu na istaknutim vodećim pozicijama⁵⁰ kao što su organizacijske kulture sindikata koje obilježava patrijarhalnost⁵¹ te „stakleni strop“ (nevidljiva barijera koja sprječava žene u napredovanju na najviše razine u hijerarhiji), koji je posebice izražen na razini predsjednika sindikata.⁵² U hijerarhijskim strukturama mnogih sindikata još uvijek se moć raspodjeljuje s obzirom na spol, a ne kompetencije i uspješnost u radu.⁵³ Stoga veliki broj sindikata ima uspostavljene ženske odbore koji imaju zadatak razvijati svijest

članova o doprinosu žena sindikatima te koji su zaduženi za prepoznavanje potreba ženskih članica i čelnica sindikata kao i bavljenje tim potrebama.⁵⁴

Posljednji korak u razvoju sindikalnih vođa jest **preuzimanje čelnih pozicija**. No, nažalost, unatoč naporima mnogih sindikata da povećaju različitost na najvišim hijerarhijskim razinama, većina sindikalnih čelnika još su uvijek stariji muškarci koji često nisu dopadljivi rastućoj ženskoj, mlađoj i useljeničkoj radnoj snazi.⁵⁵ Istaknute pozicije u sindikatima još uvijek prvenstveno zauzimaju muškarci unatoč pohvalnim rezultatima žena u različitim sindikalnim aktivnostima koji ih kvalificiraju za preuzimanje vodećih pozicija.⁵⁶ Žene su podzastupljene kao sindikalni povjerenici, čelnici sindikalnih podružnica i regionalni odnosno nacionalni čelnici sindikata,⁵⁷ baš kao što su na pozicijama sindikalnih čelnika podzastupljeni i mladi ispod 35 godina.⁵⁸

Bilješke

- 1 Fairbrother, P., Williams, G., Barton, R., Gibellieri, E., Tropeoli, A. (2006.), Unions Facing the Future: Question and Possibilities, *Labor Studies Journal*, 31(4): 31-53., str. 50.
- 2 Na temelju: Sikavica, P., Bahtijarević-Siber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 459.
- 3 Fiorito, J. (2004.), Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom, *Labor Studies Journal*, 29(2): 21-53.; Lévesque, C., Murray, G. (2006.), How Do Unions Renew? Paths to Union Renewal, *Labor Studies Journal*, 31(3): 1-13.; Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Praeger Publishers, Westport, CT; Stratton-Devine, K. (1992.), Strategic Human Resource Planning: A Union Perspective, *Human Resource Planning*, 15(3): 37-46.
- 4 Fairbrother, P., Williams, G., Barton, R., Gibellieri, E., Tropeoli, A. (2006.), op. cit., str. 34.
- 5 Batstone, Boraston i Frankel (1977.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY, str. 137.
- 6 Na temelju: Batstone, Boraston i Frankel (1977.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 138.
- 7 Waddington, J., Whitson, C. (1997.), Why do People Join Unions in a Period of Membership Decline?, *British Journal of Industrial Relations*, 35(4): 515-546., str. 517.
- 8 Clark, P. F. (2009.), *Building more effective unions*, 2nd ed., Cornell University Press, Ithaca, NY, str. 29.
- 9 Ibid., str. 29.
- 10 Das, S. K. (2008.), Trade Unions in India: Union Membership and Union Density, *The Indian Journal of Labour Economics*, 51(4): 969-982., str. 969.
- 11 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 29.
- 12 Senge, P. M. (1990.), *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, NY
- 13 Ibid.
- 14 Lévesque, C., Murray, G. (2006.), op. cit., str. 10.
- 15 Sleigh, S. R. (2008.), What Do Unions Do? – A Unionist's Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 589-606., str. 597.
- 16 Freeman, R. B. (2005.), The advent of open source unionism?, *Critical Perspectives on International Business*, 1(2/3): 79-92.
- 17 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 159.
- 18 Na temelju: Trice i Beyer (1991.) prema Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 159.
- 19 Nissen, B., Grenier, G. (2002.), Unions and immigrants in South Florida, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 130-160., str. 157.
- 20 Heery (2003.) prema Fiorito, J. (2004.), op. cit., str. 24.
- 21 Na temelju: Bass (1990.) prema Clark, P. F. (2009.), op. cit.
- 22 Thacker, J. W., Fields, M. W., Barclay, L. A. (1990.), Union commitment: An examination of antecedent and outcome factors, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 33-48., str. 33.
- 23 Fullagar, C., McCoy, D., Shull, C. (1992.), The socialization of union loyalty, *Journal of Organizational Behavior*, 13(1): 13-26., str. 22.
- 24 Ibid., str. 22.
- 25 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 29.
- 26 Ibid., str. 170.
- 27 Bass (1998.) prema Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 30.; Nicholson, N., Ursell, G., Lubbock, J. (1981.), Membership participation in a white-collar union, *Industrial Relations*, 20(2): 162-178., str. 176.
- 28 Kelloway i Barling (1993.) i Kelloway, Barling i Catano (1996.) prema Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 172.
- 29 Na temelju: Hahn, S., Litwin, A. (1995.), Women and Men: Understanding and Respecting Gender Differences in the Workplace, u: Ritvo, R. A., Litwin, A., Butler, L. (eds.), *Managing in the Age of Change – Essential Skills to Manage Today's Diverse Workforce*, Irwin, Burr Ridge, IL, 188-198.; Heim, P., Golant, S. K. (1993.), *Hardball for Women: Winning at the Fame of Business*, A Plume Book, New York, NY; Helgesen, S. (1995.), *The Female Advantage*, Currency Doubleday, New York, NY; Pološki, N. (2003.), „Ženski stil“ vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim organizacijama, *Ekonomski pregled*, 54(1-2): 38-54.; Rosener, J. B. (1990.), Ways women lead, *Harvard Business Review*, 68(6): 119-125.
- 30 Na temelju: Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 143.; Kirton, G. (2005.), The influences on women joining and participating in unions, *Industrial Relations Journal*, 36(5): 386-401., str. 389. na temelju Dorgan i Grieco (1993.), Metochi (2002.) i Sudano (1998.)
- 31 Kirton, G. (2005.), op. cit., str. 389. na temelju Dorgan i Grieco (1993.), Metochi (2002.) i Sudano (1998.)
- 32 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 143.
- 33 Thacker, J. W., Fields, M. W., Barclay, L. A. (1990.), op. cit., str. 44.
- 34 Shore i sur. (1994.) prema Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 25.
- 35 Gordon i sur. (1980.) prema Thacker, J. W., Fields, M. W., Barclay, L. A. (1990.), op. cit., str. 43.; Thacker, J. W., Fields, M. W., Barclay, L. A. (1990.), op. cit., str. 44.
- 36 Na temelju: Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 107.
- 37 Thacker, J. W., Fields, M. W., Barclay, L. A. (1990.), op. cit., str. 33. i 45.
- 38 Alós, R., Jódar, P., Martí, J., Artiles, A. M., Ortiz, L. (2009.), Diversity in trade union membership: a typology based on the study of a Spanish trade union, *Industrial Relations Journal*, 40(2): 100-121.
- 39 Heim, P., Golant, S. K. (1993.), op. cit.; Pološki, N. (2003.), op. cit.; Rosener, J. B. (1990.), op. cit.
- 40 Kirton, G. (2005.), op. cit., str. 389.
- 41 Bahtijarević-Siber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, str. 620.
- 42 Krzywdzinski, M. (2012.), Trade Unions in Poland: Between Stagnation and Innovation, *Management Revue*, 23(1): 66-82.
- 43 Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu, *Ekonomski pregled*, 61(3-4): 187-214., str. 205.
- 44 Frundt, H. J. (2002.), Four models of cross-border maquila organizing, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 45-75., str. 47.
- 45 Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), Gender and Trade Union Development: A Situational Analysis of Jamaica, *Social and Economic Studies*, 60(2): 145-166., str. 148.

- 46 Na temelju: Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), op. cit., str. 146.
- 47 Na temelju: Kirton, G., Healy, G. (1999.), Transforming union women: the role of women trade union officials in union renewal, *Industrial Relations Journal*, 30(1): 31-45.; Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), op. cit., str. 162.
- 48 Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), op. cit., str. 162.
- 49 Na temelju: Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 164.; Robinson, I. (2002.), Does neoliberal restructuring promote social movement unionism? – U.S. developments in comparative perspective, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 189-235., str. 212.
- 50 Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), op. cit., str. 145.
- 51 Kirton, G., Healy, G. (1999.), op. cit., str. 31.
- 52 Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), op. cit., str. 162.
- 53 Ibid., str. 146.
- 54 Ibid.
- 55 Milkman, R., Voss, K. (2004.), Introduction, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor – Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 1-16., str. 6.
- 56 Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), op. cit., str. 146.
- 57 Alós, R., Jódar, P., Martí, J., Artiles, A. M., Ortiz, L. (2009.), op. cit., str. 114.; Healy i Kirton (2000.) prema Kirton, G. (2005.), op. cit., str. 386.; Wirth (2001.) prema Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), op. cit., str. 148.
- 58 Alós, R., Jódar, P., Martí, J., Artiles, A. M., Ortiz, L. (2009.), op. cit., str. 114.



Osobnost sindikata

Kakva bi trebala biti organizacijska kultura sindikata?

Analiza uloge koju organizacijska kultura može imati kao sustav vrijednosti, normi i običaja koji predstavlja implicitnu, nevidljivu i neformalnu svijest koja prožima svaki segment organizacije u kojoj je prisutna, u sindikatima je vrlo rijetka. Sindikati se više fokusiraju na strukturna pitanja,¹ no, baš kao i ostale vrste organizacija, i sindikate obilježava određena organizacijska kultura.

Organizacijska kultura sindikata naglašava vrijednosti i načela na kojima se temelji djelovanje sindikata te putem kojih se usmjerava i utječe ne samo na stavove i ponašanja članova sindikata nego se osnažuje i razvija njihova odanost sindikatu. Kroz organizacijsku kulturu sindikalni vođe mogu stvoriti okruženje koje potiče i nagrađuje sudjelovanje i potporu članova² te u konačnici utječe i na učinkovitost sindikata.

Iako sindikalni vođe često ne koriste izraz „organizacijska kultura“, mnogi jasno prepoznaju potrebu stvaranja organizacijskog okruženja u kojemu se vrijednosti, ciljevi i zadaci sindikata podupiru i promiču.³ Pri tome, takvu okolinu moguće je uspješnije stvoriti ako se jasno prepozna uloga koju kultura i pojedini njezini elementi imaju u organizaciji.

Cilj ovoga poglavlja jest pridonijeti boljemu razumijevanju važnosti izgradnje prepoznatljive organizacijske kulture za uspjeh sindikata odnosno brojnih prednosti koje ona osigurava. Stoga će ovo poglavlje dati odgovore na pitanja koja je uloga organizacijske kulture sindikata i koja bi trebala biti njezina ključna obilježja, koje je njezine elemente potrebno prepoznati i oblikovati kako bi se stvorila prepoznatljiva i jaka kultura sindikata te kako se organizacijska kultura razvija i prenosi na nove članove sindikata.

14.1. Organizacijska kultura sindikata

Organizacijska kultura relativno je trajan i specifičan sustav vrijednosti, uvjerenja, normi, običaja i osnovnih oblika ponašanja koji, u interakciji s formalnom organizacijskom strukturom⁴, predstavlja način života i rada u organizaciji. Odnosno,

može se reći da je kultura **osobnost** organizacije.⁵ Ona predstavlja važan element rasta i djelotvornosti organizacije određujući organizacijsko ponašanje i usmjeraavajući ponašanje zaposlenika. Zaposlenici – usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja, poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju – doprinose stvaranju organizacijske klime (atmosfera unutar organizacije, nap. a.) kao i implementaciji strategije te ostvarenju organizacijskih ciljeva.⁶

Sindikati, kao i sve organizacije, imaju dominantnu kulturu koja je podloga i nositelj temeljnih vrijednosti i načina rada sindikata te predstavlja njegovu osobnost. Kultura postoji kako bi komunicirala i osnažila vjerovanja i prioritete sindikata među postojećim i potencijalnim članovima. Čineći to, organizacijska kultura članovima daje osjećaj sindikalnoga identiteta i zajedništva te stvara i održava odanost sindikatu. Općenito, može se reći da je kultura „ljepilo“ koje povezuje članove sindikata.⁷

Odanost članova sindikatu (engl. union commitment) predstavlja središnji stav koji obuhvaća različita mišljenja i stavove člana o sindikatu, a odražava se kroz lojalnost sindikatu, osjećaj odgovornosti prema sindikatu, spremnost na dodatni rad u ime sindikata te općenito vjerovanje u ciljeve sindikalizma.⁸ Članovi koji pokazuju višu razinu odanosti češće sudjeluju u radu sindikata i njegovim različitim aktivnostima pa su tako, na primjer, spremniji na štrajk, potiču političke aktivnosti sindikata te podržavaju političke kandidate koje predlaže sindikat.⁹ Sindikalni vođe teže stvaranju što većega stupnja odanosti članova s obzirom da pregovaračka moć sindikata pri kolektivnom pregovaranju ovisi upravo o uključenosti i potpori odnosno odanosti članova.¹⁰

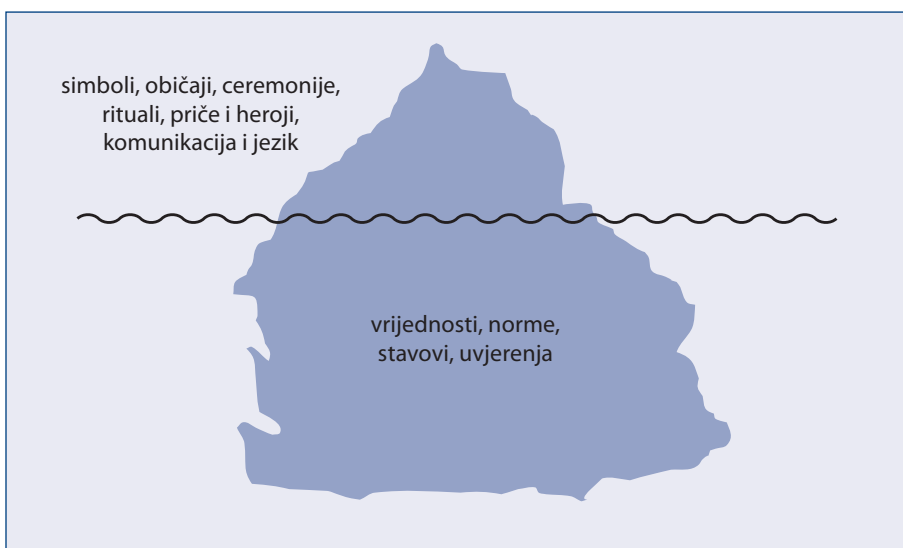
Kroz organizacijsku kulturu može se, dakle, znatno utjecati na stavove članova sindikata, njihovu odanost, uključenost i sudjelovanje u radu sindikata, a u konačnici više razine sudjelovanja i snažna odanost članova vode i učinkovitijim sindikatima.

14.2. Elementi organizacijske kulture sindikata

Kulturu sindikata, kao i bilo koje druge organizacije, moguće je prepoznati kroz pojedine **elemente organizacijske kulture**. Elementi kulture – osim što omogućuju da organizacijska kultura bude prepoznata unutar sindikata, ali i izvan njega – ujedno su i sredstvo kojim se organizacijska kultura prenosi na članove sindikata. Pritom su pojedini **elementi vidljivi** i moguće ih je prepoznati, a odnose se na simbole, običaje, rituale i ceremonije, priče, heroje te komunikaciju

i jezik. Vidljivi elementi kulture odraz su vrijednosti, normi, stavova i uvjerenja sindikata kao **nevidljivih elemenata** kulture, manje očitih i teže prepoznatljivih elemenata, čak i samim članovima sindikata. Međutim, iako manje vidljivi, njihova je uloga ključna s obzirom da su oni nositelji kulture te su usađeni duboko u svijest sindikata. Stoga se nevidljivi elementi često prikazuju kao nevidljivi dio sante leda odnosno onaj veliki dio ledenjaka koji je ispod površine mora i „nosi“ vidljivi dio. Vidljivi elementi samo su manji dio ledenjaka odnosno vrh sante leda, kao što je prikazano na slici 14.1.

Slika 14.1. Vidljivi i nevidljivi dio organizacijske kulture sindikata



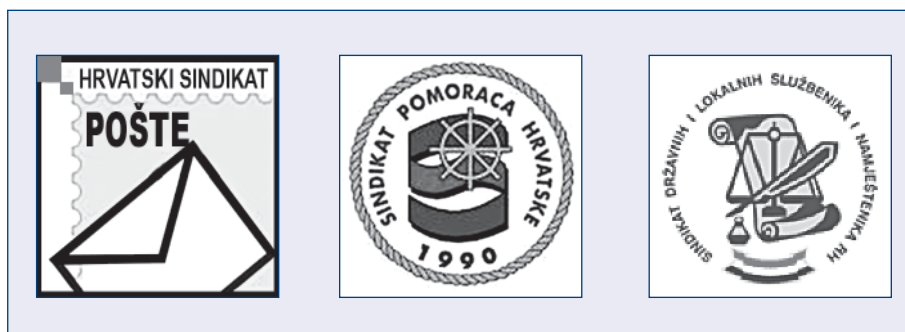
Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja smatraju se istinskom organizacijskom kulturom¹¹ s obzirom da izražavaju temeljna načela i osnove djelovanja sindikata. Dok su **vrijednosti** relativno stabilne, trajne te predstavljaju okvir i osnovni vodič za ponašanje, **norme** predstavljaju operacionalizaciju vrijednosti odnosno njihovo pretvaranje u pravila svakodnevnoga ponašanja, a **stavovi i uvjerenja** obuhvaćaju osnovne ideale.¹²

Najčešće se vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja sindikata mogu pronaći u njihovim statutima. Većina sindikata u posebnom dijelu naglašava svrhu i načela sindikata kao i opće ciljeve i zadatke pomoću kojih je moguće prepoznati temeljne vrijednosti, stavove i uvjerenja sindikata. Ono što je zajedničko većini sindikalnih statuta izrazi su poput: „zajedništvo“, „kolektivno djelovanje“, „demokracija“,

„zaštita prava“, „poštovanje“, „socijalna pravda“ i „solidarnost“. Sindikati se osnivaju kako bi kolektivno brinuli o zaposlenicima te osigurali njihov pravedan i jednak tretman na radnome mjestu. Svojim djelovanjem omogućuju ravnopravni odnos između zaposlenika i menadžmenta te osiguravaju zakonom propisana prava i pogodnosti zaposlenika.¹³ Upravo su zbog toga ključne vrijednosti koje naglašavaju sindikati dobrobit kolektiva i zajedništvo, uz koje se naglašavaju jedinstvo te socijalna i ekonomska pravda.

Simboli su vidljivi dio organizacijske kulture koji se povezuju s određenom skupinom, a kojima se prenose osnovne predodžbe o dominantnim vrijednostima te skupine.¹⁴ To su vanjski vizualni znakovi kojima se neki sindikat razlikuje od ostalih. **Logotip** sindikata najčešće se koristi kao simbol kojim se sindikat predstavlja. Pritom u nekim sindikatima logotip ukazuje na zanimanje ili industriju iz koje dolaze članovi, dok kod drugih on ukazuje na temeljne vrijednosti organizacije. Primjeri logotipa sindikata u Hrvatskoj prikazani su na slici 14.2.

Slika 14.2. Primjeri logotipa sindikata u Hrvatskoj



Također, sindikati se odlučuju i za različite boje koje ih simboliziraju. Tako se, na primjer, kada sindikat sudjeluje u nekoj industrijskoj akciji (prosvjedu, štrajku ili slično), članovi oblače u boju sindikata i nose zastave s logom i u boji sindikata. Na taj se način pojedinci identificiraju sa skupinom te se naglašava zajedništvo članova sindikata. Učestalo sindikati koriste ime, logotip i boju sindikata i pri tiskanju edukativnih materijala (primjerice publikacija o pravima radnika) te izradi promotivnih materijala (poput bedževa, kapa, jakni, šalica za kavu, olovaka, rokovnika, kalendara ili satova). Osim što služe za prezentaciju sindikata – čineći ga vidljivijim ne samo unutar nego i izvan organizacije u kojoj sindikat djeluje – edukativni i promotivni materijali omogućuju osnaživanje i širenje organizacijske kulture. Često su ti materijali prvi doticaj koji potencijalni članovi imaju sa sindikatom te na taj način stvaraju prvi dojam o njegovoj kulturi

te posljedično vrijednostima i ciljevima za koja se sindikat zalaže. Ujedno, oni se mogu promatrati i kao pokazatelji odanosti sindikatu. Članovi koji dolaze na posao u majicama ili s bedževima u boji i s logom sindikata pokazuju svoju podršku sindikatu u različitim aktivnostima koje se provode.

Običaji, rituali i ceremonije ustaljeni su oblici ponašanja kojima se pojačava i stimulira identifikacija pojedinca sa sindikatom te stvaraju navike ponašanja, opuštenosti i međusobnih odnosa.¹⁵ To su posebne prilike, svečanosti ili aktivnosti koje osnažuju vrijednosti i norme sindikata, omogućuju povezivanje članova te osiguravaju kontinuitet i predvidljivost ponašanja.¹⁶

Većina sindikata ima ustaljene običaje koji se koriste za prenošenje informacija članovima, potiču ponašanje u skladu s vrijednostima sindikata te naglašavaju zajedništvo članova. Tako, primjerice, kako bi redovito informirali svoje članove o sindikalnim aktivnostima ili zakonskim promjenama vezanim uz rad, sindikati izdaju mjesečna, kvartalna ili **godišnja glasila ili časopise**. Također, običaj je sindikata da se prilikom završetka kolektivnih pregovora cjelokupni tekst potpisanoga kolektivnog ugovora postavi na internetske stranice sindikata ili tiska u obliku knjige koja se dijeli članovima sindikata kako bi im se omogućio uvid u sva prava i obveze koja proizlaze iz kolektivnog ugovora. Sindikati organiziraju i različite društvene događaje poput **sportskih igara i godišnjih putovanja**, kao i **humanitarne akcije za potrebe svojih sadašnjih, ali i umirovljenih članova**, što međusobno povezuje članove i jača organizacijsku kulturu sindikata. Neki sindikati imaju i vrlo specifične običaje koji proizlaze iz obilježja njihove organizacijske kulture, kao na primjer vrlo formalno **prisezanje novoga vodstva sindikata**.

Nacionalni ili lokalni susreti i sindikalne konvencije kao i **jubilarni obljetnice osnutka sindikata** oblik su ceremonija koje provode sindikati. Na tim se susretima članovi sindikata okupljaju kako bi raspravljali o prioritetima sindikata, razmijenili informacije i sindikalna iskustva, određivali politiku i smjernice daljnega razvoja ili odabrali vodstvo sindikata, ali i kako bi osnažili svoje vrijednosti i ciljeve te potaknuli odanost i entuzijazam članova sindikata.¹⁷ Sindikalne konvencije često uključuju i različite običaje i rituale, kao što je primjerice dodjela nagrada članovima koji su posebno doprinijeli sindikatu.

Prošlost i tradicija sindikata imaju važnu ulogu u razumijevanju njegove organizacijske kulture. Postojeći način djelovanja i vrijednosti sindikata u velikoj su mjeri rezultat prethodnih događaja, ali i pojedinaca i sindikalnih vođa koji su obilježili rad sindikata. Ti važni događaji iz prošlosti prenose se kroz **priče** koje opisuju sindikalne korijene (otvaranje prvih sindikalnih prostorija, prvi štrajkovi

i zanimljivi događaji s izbornih skupština), ali opisuju i osobe, **heroje** koji su obilježili djelovanje sindikata, poput prvih štrajkaša koji su se i pod cijenu zatvora borili za veće nadnice.¹⁸ Na taj se način ističu vrijednosti koje se cijene u sindikatu te primjeri ponašanja i borbe za vrijednosti sindikata koje bi svi trebali slijediti. Priče i heroji vrlo su važni za djelovanje sindikata s obzirom da personificiraju ponašanje i vrijednosti kojima bi svi članovi sindikata trebali težiti.¹⁹

Komunikacija i jezik predstavljaju specifičan oblik kojim se prenosi organizacijska kultura sindikata, a način i sadržaj komuniciranja sindikata dio su njegova identiteta. Osim logotipa mnogi su sindikati razvili **slogane** koji dodatno komuniciraju njihove vrijednosti. Ti slogani koriste se na internetskim stranicama, u glasilima i časopisima sindikata, kao natpisi na transparentima te vidljivo naglašavaju temeljne vrijednosti, stavove i uvjerenja sindikata. Tako, primjerice, slogan Sindikata hrvatskih učitelja glasi: „Preokrenimo Hrvatsku – za znanje i kvalitetno obrazovanje!“ čime jasno ističu brigu i borbu za sve uključene u sustav osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja te drugih odgojno-obrazovnih ustanova u Hrvatskoj kao i vrijednosti koje vode prema boljem i kvalitetnijem sustavu obrazovanja.

14.3. Vrste organizacijskih kultura sindikata

Navedeni elementi organizacijske kulture čine osobnost sindikata. Oni su ujedno i pokazatelji stupnja izgrađenosti i prepoznatljivosti organizacijske kulture nekog sindikata. S obzirom na **stupanj prihvaćenosti** sindikati mogu imati **jaku organizacijsku kulturu** u kojoj su vrijednosti sindikata jasne i prihvaćene. Ti sindikati najčešće imaju i visoku razinu odanosti članova i visoku stopu sudjelovanja članova u radu sindikata. Za razliku od njih, sindikati sa **slabom organizacijskom kulturom** nemaju izražene vrijednosti i druge elemente organizacijske kulture pa ih stoga najčešće obilježava i niža razina odanosti članova kao i niža razina sudjelovanja članova u aktivnostima sindikata.

Osim što je kulturu sindikata moguće razlikovati s obzirom na stupanj njezine prihvaćenosti među članovima, kulturu sindikata moguće je razlikovati i s obzirom na prihvaćenu **ideologiju sindikata**. Primjerice, sindikati mogu naglašavati političku aktivnost (povećanje utjecaja sindikata u organizaciji) ili brigu za ekonomska i socijalna pitanja za koja su članovi zainteresirani.²⁰ Tako je moguće razlikovati **agresivne sindikate** (engl. aggressive unions) i **zaštitničke sindikate** (engl. protective unions) s obzirom na naglasak na političke ili ekonomske/socijalne ciljeve, obilježja kolektivnog pregovaranja i prirodu članstva. Ključna obilježja agresivnih i zaštitničkih sindikata predstavljena su u tablici 14.1.²¹

Tablica 14.1. Obilježja agresivnih i zaštitničkih sindikata

Ideologija	Obilježja
agresivni sindikat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ naglasak na političkim ciljevima ▪ kolektivnim pregovorima teži ispraviti neravnotežu u odnosima između menadžmenta i zaposlenika ▪ okuplja članove koji nisu uključeni u procese odlučivanja u organizaciji
zaštitnički sindikat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ naglasak na ekonomskim/socijalnim ciljevima članstva ▪ teži zaštititi postojeća prava svojih članova (plaća, uvjeti rada i slično) odnosno zadržati postojeće stanje ▪ okuplja relativno privilegirane članove koji imaju pristup i mogućnost sudjelovanja u procesima odlučivanja unutar organizacije

Ideološko obilježje sindikata ima znatan utjecaj na individualne stavove i prema sindikatu i prema organizaciji u kojoj sindikat djeluje. Članovi zaštitničkoga sindikata skloniji su razvijanju dualne odanosti (i prema organizaciji i prema sindikatu), dok su, suprotno njima, članovi agresivnih sindikata skloniji razvijanju privrženosti isključivo sindikatu.²² [Više o usmjerenosti sindikata na političke, ekonomske i socijalne ciljeve vidi u poglavlju 1. – Hymanove vrste sindikalizma.]

S obzirom na **članove na koje su usmjereni** sindikati mogu imati **uslužnu kulturu** (engl. servicing union culture), **organizirajuću kulturu** (engl. organizing union culture) ili njihovu kombinaciju. Naime, tradicionalno su sindikati promatrani prvenstveno kao pružatelji usluga kojima članovi plaćaju naknadu uz očekivanje da će sindikati za njih riješiti probleme.²³ Takva uslužna kultura usmjerena je na brigu o postojećim članovima i zaštitu njihovih prava uz nižu razinu usmjerenosti na privlačenje novih članova. Međutim, opadajući broj članova te potreba za oživljavanjem sindikata u današnjem okruženju dovela je do pojave organizirajuće kulture sindikata, ključna aktivnost koje je privlačenje novih članova. [Više o privlačenju novih članova i organizirajućem modelu sindikalizma vidi u poglavljima 2. i 15.]

Suvremeni uvjeti poslovanja od sindikata zahtijevaju i primjenu informacijskih tehnologija. S obzirom na **otvorenost prema novim tehnologijama** moguće je razlikovati tradicionalnu naspram otvorene kulture (engl. open source culture). **Tradicionalna kultura** nije navikla koristiti niti je sklona korištenju suvremenih informacijskih tehnologija. Za razliku od nje **otvorenu kulturu** obilježava ekstenzivna uporaba interneta pri pružanju informacija i usluga članovima kao i povezivanje sindikalista putem interneta s aktivistima drugih društvenih pokreta te pružanje nekih sindikalnih usluga zaposlenicima koji nisu članovi sindikata.²⁴ Internetska stranica sindikata postaje tako „virtualni sindikat“ i mjesto susreta

svih zainteresiranih za djelovanje nekoga sindikata. Otvorene sindikate, stoga, u odnosu na tradicionalne obilježava niz promjena, kako u samoj organizaciji sindikata, tako i u načinu poslovanja i vrsti usluga koje pružaju svojim članovima, kao što je prikazano u tablici 14.2.²⁵

Tablica 14.2. Obilježja tradicionalnih i otvorenih sindikata

Obilježja	Tradicionalni sindikati	Otvoreni sindikati
primarne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kolektivno pregovaranje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ individualno zastupanje i savjetovanje, manji naglasak na kolektivnom pregovaranju ▪ suradnja s društvenom zajednicom odnosno lokalnim udruženjima
pružanje usluge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ na radnom mjestu ▪ usluge zavise o kolektivnom pregovaranju s poslodavcem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nevezano uz radno mjesto ▪ putem interneta ▪ usluge se pružaju direktno zaposlenicima
način dolaska do podrške	<ul style="list-style-type: none"> ▪ članovi se oslanjaju na sindikalnu hijerarhiju kako bi dobili podršku 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aktivisti koriste digitalnu umjetnu inteligenciju i internet za dolaženje do podrške
izvor moći / metode rješavanja sukoba	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kontrola nad ponudom rada na lokalnoj razini ▪ štrajkovi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podrška društvene zajednice ▪ komunikacija putem interneta ▪ virtualni prosvjedi
unutarnja demokracija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izabrani vođe odlučuju ▪ birokracija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decentralizacija ▪ internetski plebiscit ▪ aktivisti djeluju nezavisno

14.4. Razvoj i mijenjanje organizacijske kulture sindikata

14.4.1. Čimbenici razvoja i mijenjanja organizacijske kulture sindikata

Organizacijska kultura sindikata rezultat je dugotrajnoga procesa koji nije vezan samo uz povijest i tradiciju djelovanja sindikata nego je određen i misijom odnosno svrhom sindikata. U tome procesu ističe se važna **uloga osnivača sindikata i sindikalnih vođa** s obzirom da oni definiraju ulogu sindikata u društvu i oblikuju njegove ciljeve te organizacijsku kulturu kroz proces socijalizacije prenose na nove članove. [Više o sindikalnim vođama vidi u poglavlju 13.] Razvoj i mijenjanje organizacijske kulture sindikata mogu poticati ili ograničavati i različiti **čimbenici** na razini samih **sindikata** te na razini **organizacije** i **opće okoline** u kojoj sindikat djeluje. Neki od njih navedeni su u tablici 14.3.²⁶

Tablica 14.3. Čimbenici sindikata, organizacije i opće okoline koji djeluju na razvoj i mijenjanje organizacijske kulture sindikata

Razina	Primjeri čimbenika
sindikata	svrha i ciljevi sindikata, stil vođenja i prioriteta sindikalnih vođa, broj članova sindikata, organizacijska struktura sindikata, način komunikacije unutar sindikata, razvijenost procesa socijalizacije novih članova, prihvaćenost postojećih elemenata kulture, odanost i sudjelovanje članova u radu sindikata
organizacija	položaj sindikata unutar organizacije, stavovi i odnos menadžmenta prema sindikatu, strukturalna obilježja i upravljački procesi unutar organizacije, organizacijska kultura i klima
opća okolina	nacionalna kultura i sustav vrijednosti, norme u društvu, dominantna politička uvjerenja, nacionalna povijest

Dva čimbenika posebno se ističu svojim utjecajem na organizacijsku kulturu **suvremenih sindikata**:

- Sve je veći naglasak na stvaranju organizacijske kulture koju obilježavaju **suradnički odnosi između sindikata i menadžmenta**. Tradicionalne organizacijske kulture sindikata smatraju menadžment organizacije neprijateljem kojemu se treba suprotstaviti i prema kojemu treba biti oprezan. Međutim, u današnjim uvjetima poslovanja taj odnos mora biti kooperativniji.
- Organizacijska kultura treba odražavati **promjene u strukturi tržišta rada** odnosno razvijati nove vrijednosti, stavove, običaje, rituale, priče i tako dalje, koji ukazuju na sve važniju ulogu žena i pripadnika nacionalnih manjina u sindikatima.

S obzirom na učestale promjene čimbenika okoline sindikalni vođe trebaju stalno **procjenjivati i prilagođavati postojeću organizacijsku kulturu** kako bi se – ukoliko tijekom vremena dođe do potrebe za promjenom ciljeva i zadataka sindikata – i organizacijska kultura promijenila i uskladila s njima. Također, s obzirom da politika, strategije i aktivnosti sindikata trebaju biti usklađene s organizacijskom kulturom, ukoliko se one znatnije promijene, potrebno je osigurati i da se organizacijska kultura promijeni u skladu s tim. Novu kulturu trebaju poduprijeti prvenstveno sindikalni vođe, koji svojim ponašanjem trebaju pružati primjer drugima. Novi sustav vrijednosti potrebno je ugraditi u svakodnevne aktivnosti sindikata. Potrebno je odrediti nova pravila ponašanja kao i informirati sve članove o tim pravilima i razlozima njihova uvođenja. Potrebno je poticati i nagrađivati ponašanja koja su u skladu s novom organizacijskom kulturom, a sankcionirati ponašanja članova koji ju ne prihvaćaju.

14.4.2. Socijalizacija novih članova sindikata

Proces **socijalizacije** jedan je od temeljnih mehanizama kojim se organizacijska kultura prenosi odnosno komunicira novim članovima. To je proces učenja u kojemu se stječu nova znanja i informacije o ulozi i ciljevima sindikata, njihovim temeljnim vrijednostima i normama ponašanja koja se očekuju od članova sindikata te proces putem kojega se prihvaćaju uloge koje su potrebne za funkcioniranje i djelovanje u sindikatu.²⁷ **Područja socijalizacije** na koja se stavlja naglasak prilikom socijalizacije novih članova sindikata prikazana su u tablici 14.4.²⁸

Tablica 14.4. Područja socijalizacije novih članova sindikata

Područje socijalizacije	Opis
ciljevi i vrijednosti	učenje o specifičnim ciljevima i vrijednostima sindikata
aktivnosti sindikata	učenje o zadacima, aktivnostima i odgovornostima sindikata
povijest sindikata	učenje o tradiciji, običajima i ritualima sindikata koji pomažu pri razumijevanju prihvatljiva ponašanja u pojedinim situacijama
međuljudski odnosi	uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa s ostalim članovima sindikata
izvori moći	upućivanje u odnose moći unutar sindikata

Aktivno oblikujući vrstu iskustva novoga člana u početnome razdoblju njegova članstva, sindikati utječu na prihvaćanje sustava vrijednosti i uvjerenja, normi i ponašanja sindikata kod novoga člana. Putem pozitivnoga iskustva socijalizacije sindikati potiču odanost i privrženost novih članova.²⁹ Ukoliko je proces socijalizacije brižno proveden – s obzirom da se socijalizacijom usklađuju osobne vrijednosti pojedinaca s vrijednostima sindikata – veća je vjerojatnost da će pojedinci biti odani sindikatu i manje skloni odlasku iz njega.³⁰

Prihvaćajući organizacijsku kulturu sindikata, pojedinac počinje razumijevati cjelokupan sustav, pravila te poželjne i nepoželjne postupke i prakse.³¹ Tako se omogućava „**preživljavanje**“ **organizacijske kulture** s obzirom da socijalizacija osigurava kontinuitet temeljnih vrijednosti i normi pružajući novim članovima okvir za djelovanje u njihovoj okolini te koordinaciju s drugim članovima sindikata.³²

Bilješke

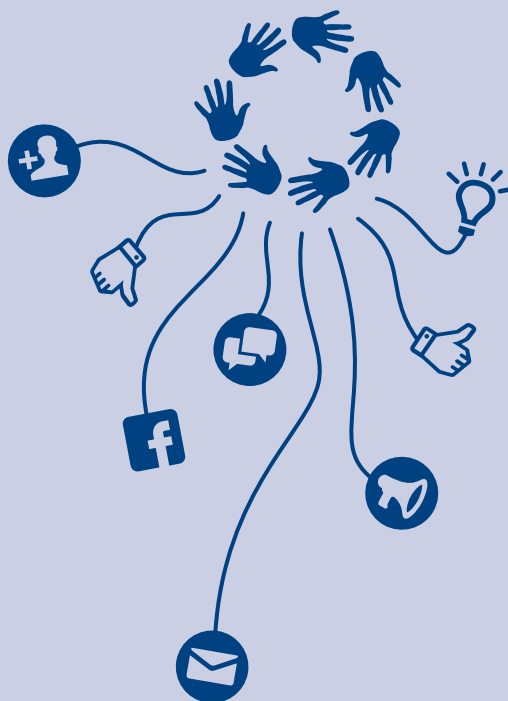
- 1 Martinez-Inigo, D., Crego, A., Garcia-Dauder, S., Dominguez-Bilbao, R. (2012.), Organizational Culture as a Source of Change in Trade Unions, *Employee Relations*, 34(4), 394-410., str. 395.
- 2 Clark, P. F. (2009.), *Building more effective unions*, 2nd ed., Cornell University Press, Ithaca, NY, str. 19.
- 3 Ibid., str. 191.
- 4 Drucker, F. P. (1999.), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins Publisher Inc., New York, NY, str. 46. i 49.
- 5 Robbins, S. P., Coulter, M. (2005.), *Management*, Prentice Hall, New Jersey, str. 51; Robbins, S. P. Judge, T. A. (2009.), *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagreb, str. 572.
- 6 Alvesson, M. (2002.), *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, London, str. 54.
- 7 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 29.
- 8 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY, str. 72.
- 9 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 23.
- 10 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 70.
- 11 Schein (1990.) prema Daft, R. L., Murphy, J., Willmott, H. (2010.), *Organization Theory and Design*, CENGAGE Learning, Hampshire, str. 401.
- 12 Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991.), *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, str. 204.
- 13 Mishel, L., Walters, M. (2003.), *How unions help all workers*, Economic Policy Institute, Washington, str. 2.
- 14 Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991.), op. cit., str. 204.
- 15 Na temelju: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991.), op. cit., str. 204.
- 16 Daft, R. L., Murphy, J., Willmott, H. (2010.), op. cit., str. 402.
- 17 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 148.
- 18 Na temelju: Sindikat grafičke i nakladničke djelatnosti (2010.), *140 godišnjica sindikalnog organiziranja i djelovanja grafičkih radnika Hrvatske*, dostupno na: <http://www.unicro.hr/?what=graficar>
- 19 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 151.
- 20 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 28.
- 21 Ibid., str. 28. i 85.
- 22 Ibid., str. 28.
- 23 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 165.
- 24 Freeman, R. B. (2005.), The advent of open source unionism?, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 79-92., str. 80.
- 25 Na temelju: Freeman, R. B. (2005.), op. cit., str. 80.
- 26 Na temelju: Nelson, D. L., Campbell Quick, J. (2006.), *Organizational Behavior*, 5th ed., Thomson South-Western, Mason; Robbins, S. P., Barnwell, N. (2006.), *Organisation Theory, Concepts and Cases*, 5th ed., Pearson, Frenchs Forest; Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
- 27 Na temelju: Aleksić, A., Rudman, M. (2010.), Organizacijska socijalizacija – ključne perspektive i pristupi, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1): 241-251., str. 242.
- 28 Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D. (1994.), Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 730-743., str. 731-732.
- 29 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 84.
- 30 Na temelju: Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001.), Socialization tactics and person-organization fit, *Personnel Psychology*, 54(1): 1-23., str. 2.
- 31 Jex, S. M., Britt, T. W. (2008.), *Organizational Psychology, A Scientist-Practitioner Approach*, 2nd ed., John Wiley & Sons, New Jersey, str. 69-71.
- 32 Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001.), op. cit., str. 2.



DIO V.

High-tech sindikati

Kakva je budućnost sindikata?



DIO V.

High-tech sindikati Kakva je budućnost sindikata?

15. Oživljavanje sindikata

Koje strategije i taktike mogu oživjeti sindikate?

16. Sindikati preko granica

Zašto i kako sindikati postaju međunarodni?

17. Globalizacija kao neprijatelj sindikata

Kako globalizacija utječe na sindikate?

18. E-sindikati

Što internetska tehnologija pruža sindikatima?

19. Suвременa filozofija sindikaliziranja

Kako okrenutost prema poslodavcima
i društvenoj zajednici može oživjeti sindikate?

20. Zaključak

Kakva je budućnost sindikata?

Oživljavanje sindikata

Koje strategije i taktike mogu oživjeti sindikate?

Trend daljnje smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata u svijetu vjerojatno je scenarij budućnosti sindikalnoga pokreta ukoliko sindikati ne odgovore na izazove koje pred njih stavlja suvremeno makro i mikro okruženje. Naime, političko okruženje pod utjecajem neoliberalizma nije im naklonjeno. Menadžeri se suprotstavljaju sindikatima jer im oni ne dopuštaju da budu fleksibilni u upravljanju ljudima i njihovim plaćama koliko bi oni to željeli. Pojedinci su odani vlastitoj karijeri, a ne ciljevima kolektiva. Sindikalni čelnici međusobno se bore za prevlast.

15.1. Proces oživljavanja sindikata

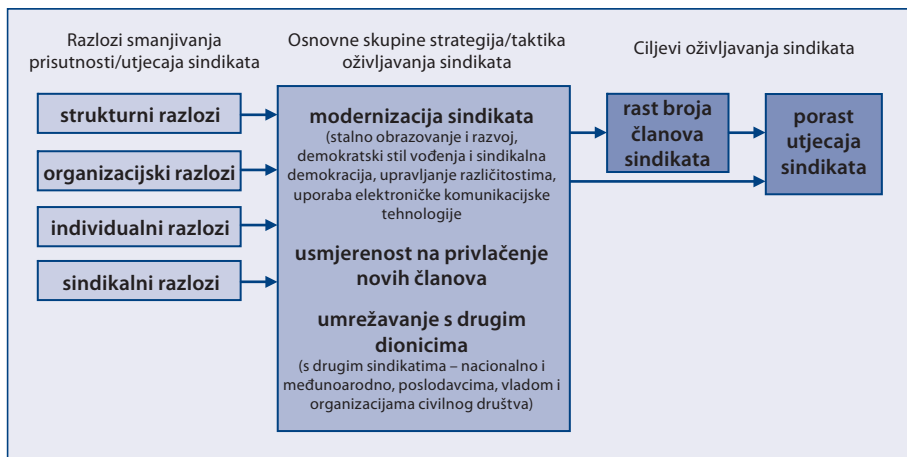
U posljednja četiri desetljeća različiti strukturni, organizacijski, individualni i sindikalni razlozi desetkuju sindikalno članstvo. [Detaljno o razlozima opadanja sindikalnoga članstva vidi u poglavlju 7.] No, stručnjaci smatraju da ponovno oživljavanje sindikata nije nemoguće s obzirom da, prema većini provedenih istraživanja, šira javnost i dalje, usprkos opadanju sindikalne gustoće, podržava sindikate.¹ Tako, na primjer, suprotno očekivanjima znatan dio stanovništva (72%) u „starim“ članicama Europske unije smatra da postoji potreba za jakim sindikatima koji štite njihove plaće i uvjete rada, pri čemu takvo mišljenje nemaju samo zaposlenici nego i poslodavci, menadžeri i samozaposleni.²

No, ukoliko žele „preživjeti“, a posebice žele li biti ravnopravni sudionici u tripartitnom dijalogu odnosno doprinijeti uspostavi radnih odnosa kojima su zadovoljni i zaposlenici i vlasnici i država, sindikati se moraju promijeniti. Moraju stalno učiti odnosno prikupljati nova znanja i vještine koje će im omogućiti privlačenje novih članova, razumijevanje suvremenih izazova poslovanja postavljenih pred organizacije u kojima djeluju, kvalitetniju suradnju s odjelima za upravljanje ljudskim potencijalima i slično. Moraju se demokratizirati odnosno poticati aktivno sudjelovanje članstva u svim sindikalnim aktivnostima. Moraju biti usmjereni na sve skupine zaposlenika, one u proizvodnim i one u uslužnim sektorima, muškarce i žene, stare i mlade. Moraju pružati usluge kako na radnom mjestu,

tako i putem interneta te koristiti digitalnu tehnologiju za rješavanje problema članova.³ Moraju surađivati međusobno, ali i razvijati suradničke odnose s poslodavcima, vladom i drugim društvenim skupinama. Sindikati trebaju **oživjeti „iznutra“** – unapređivanjem načina svojega djelovanja, ali i **„izvana“** – iskorištavanjem mogućnosti koje postoje u okolini.

Slika 15.1.⁴ prikazuje **proces oživljavanja sindikata** koji se sastoji od tri koraka:⁵ (1.) prepoznavanje razloga smanjivanja prisutnosti/utjecaja nekoga sindikata u društvu, (2.) odabir strategija/taktika putem kojih sindikat može djelovati na te razloge i (3.) ostvarivanje dva osnovna cilja procesa oživljavanja sindikata – **porasta broja članova** i **porasta utjecaja sindikata**, što je ujedno i output prikazanoga procesa. Kako bi postigli ova dva cilja, što je vidljivo iz središnjega dijela slike, sindikati mogu koristiti različite „unutarnje“ (vezane isključivo uz unutarnje djelovanje sindikata) i „vanjske“ (vezane uz odnos s okolinom sindikata) strategije/taktike grupirane u tri skupine: (1.) modernizacija sindikata, (2.) privlačenje novih članova i (3.) suradnja s drugim dionicima. Savjetuje se da se strategije/taktike primjenjuju usporedo⁶, jer pojedinačno nijedna od njih ne osigurava optimalan, a još manje multiplikativan učinak.

Slika 15.1. Proces oživljavanja sindikata



Različite strategije i taktike omogućuju sindikatima ne samo da „ožive“ nego da se repositioniraju u društvu odnosno da postanu više od kolektivnih pregovarača u ime svojih članova. Kao što je već rečeno u uvodu knjige, oni zbog svoje vertikalne i horizontalne integriranosti – odnosno zbog činjenice da su im dostupni vlada, političari i poslodavci, a tako i široka baza radništva – imaju preduvjete izboriti se ne samo za prava radnika nego i za prava ljudi općenito. No, kako bi to

postigli, trebaju razumjeti potrebe i želje svojih članova, mogućnosti i ograničenja poslodavaca, stanje na tržištima proizvoda/usluga, rada i kapitala, vladu i njezino stremljenje ekonomskim integracijama kao i stvarne potrebe društva. Pred sindikatima nije nimalo lagan zadatak. Trebaju ostaviti po strani vlastite razmirice, uvjeriti pojedince, poslodavce i vladu da su korisni te stvarno raditi na podizanju dostojanstva rada i života. Pri tome se oni više ne mogu oslanjati na „stare istine“⁷ nego trebaju biti kreativni, proaktivni, kooperativni, fleksibilni i realistični.

15.2 Modernizacija sindikata

Sindikati se trebaju modernizirati kako bi bili atraktivni novim generacijama zaposlenika koje dolaze na tržište rada („Y“ i „Z“ generacija). Isto tako, oni se moraju modernizirati kako po svojim obilježjima ne bi odstupali od suvremenih organizacija, a što je važno kako se na njih ne bi gledalo kao na zastarjele organizacije odnosno dinosaure koji izumiru. Kako bi se modernizirali, sindikati trebaju prihvatiti četiri ključna obilježja suvremenih organizacija: (1.) stalno obrazovanje i razvoj, (2.) demokratski stil vođenja, (3.) upravljanje različitostima i (4.) suvremeni načini komuniciranja i informiranja. Jednostavno rečeno, sindikati moraju postati **učee organizacije** (engl. learning organization) koje primjenjuju **visoko demokratska načela rada, cijene** i shvaćaju koje su koristi od **različitosti** sindikalnoga članstva i čelnštva te koriste **suvremene komunikacijske tehnologije**.

15.2.1. Stalno obrazovanje i razvoj aktivnih članova sindikata

Proces učenja članova bitan je dio izgradnje jakih sindikata.⁸ Obrazovanje i razvoj aktivista sindikata, a posebice sindikalnoga čelnštva nužan je preduvjet za uspješnije obavljanje svakodnevnih zadataka sindikata, organiziranje sindikata, privlačenje novih članova, pregovaranje s poslodavcima, sudjelovanje u tripartitnim dijalozima i tako dalje. Naime, s obzirom da članovi sindikata, ali i sindikalni čelnici najčešće nisu na istoj razini stručnosti kao profesionalci, potrebno ih je dodatno obrazovati i razvijati te im omogućiti stalno učenje. Iz toga razloga mnoge sindikalne središnjice u svijetu, a ponekad i veliki pojedinačni sindikati uspostavljaju svoje akademije⁹ – organizacije zadužene za obrazovanje i trening članstva čije obrazovne programe prolaze i sindikalni čelnici, a tako i ostali članovi sindikata.

Osim **standardnih područja obrazovanja** aktivnih sindikalista – kao što su razumijevanje radnoga zakonodavstva, osnova ekonomskoga djelovanja i slično [Više o standardnom obrazovanju članova, povjerenika i čelnika sindikata vidi u poglavlju 2.]

– predstavnici sindikata, ukoliko žele biti u skladu sa zahtjevima suvremenoga društva, moraju posjedovati različita **znanja i vještine iz područja ekonomije i menadžmenta**. Područja s kojima su suvremeni sindikalisti nedovoljno upoznati, a koja su nužna za uspješnije usmjeravanje djelovanja sindikata, pobrojana su u tablici 15.1. Ta su znanja i vještine potrebne za razumijevanje kretanja na tržištima rada, kapitala i proizvoda/usluga, kao i razumijevanje politika i praksi koje primjenjuju uspješne organizacije, a što je nužno kako bi se sindikati odnosno njihovi predstavnici uklopili, a ne stalno sukobljavali s poslodavcima, kreatorima ekonomskih i socijalnih politika te vlastitim članstvom odnosno čelništvom.

Tablica 15.1. Znanja i vještine potrebne suvremenim sindikalistima

Znanja i vještine sindikalista

- **razumijevanje makroekonomskih trendova u suvremenim gospodarstvima** – razumijevanje kretanja makroekonomskih pokazatelja u gospodarstvu i prepoznavanje stanja poslovnih ciklusa (ekspanzija/recesija)
- **razumijevanje okruženja odnosno čimbenika poslovanja sindikata** – razumijevanje vanjskih (zakonodavni aspekti, institucionalni uvjeti, integracijski procesi, trendovi i kultura društva...) i unutarnjih čimbenika poslovanja (financijski aspekti, procesi rada, uloga ljudskoga kapitala, organizacijska kultura...)
- **menadžerska znanja** – znanja planiranja (posebno važno za planiranje sindikalnih aktivnosti kao što su kolektivno pregovaranje i industrijske akcije), organiziranja (posebno važno za organiziranje kampanja za privlačenje novih članova i prosvjednih aktivnosti), upravljanja ljudskim potencijalima (posebno važno za odabir profesionalaca u sindikatima i podjelu zadataka), vođenja (posebno važna za motiviranje članova da se aktiviraju) i kontrole (posebno važno pri upravljanju financijama sindikata)
- **menadžerske vještine** – vještine komuniciranja (posebice vještine slušanja), pregovaranja, upravljanja sukobima, upravljanja promjenama, umrežavanja i drugo

Posebno važnim smatra se poznavanje područja **upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP-a)**.¹⁰ Naime, s obzirom da se sve veća primjena proaktivnih praksi ULJP-a navodi kao jedan od važnijih razloga smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata, sindikatima se preporuča prihvaćanje filozofije upravljanja ljudskim potencijalima.¹¹ Filozofija ULJP-a podrazumijeva usmjerenost na individualne potrebe pojedinaca odnosno takozvanu orijentaciju prema korisnicima¹² u području zapošljavanja, praćenja rada, motiviranja, nagrađivanja, obrazovanja, upravljanja karijerom i tako dalje. Iako individualan pristup u pravilu nije prihvatljiv tradicionalnim sindikatima, sve veći broj sindikata u ekonomijama blagostanja aktivno provodi ili sudjeluje u provođenju proaktivnih individualnih praksi ULJP-a¹³ te su postali zagovaratelji tih praksi.¹⁴ [Više o prihvaćanju filozofije ULJP-a od strane sindikata vidi u poglavlju 12.]

15.2.2. Demokratski stil vođenja i sindikalna demokracija

U teoriji su sindikati po svom ustrojstvu demokracije kojima se upravlja odozdo,¹⁵ dok su u praksi u velikoj mjeri skloni birokratskoj oligarhiji kojom se upravlja odozgo.¹⁶ Upravo je stoga jedan od vrlo često spominjanih načina oživljavanja sindikata zamjena autokratskoga stila vođenja, koji je, nažalost, još uvijek prisutan u mnogim sindikatima, **demokratskim stilom vođenja**¹⁷ kao prikladnijim stilom vođenja ljudi u suvremenome društvu. Autokratsko vođenje „starih“ sindikalnih čelnika, koje obilježava centraliziranje autoriteta, zapovijedanje i instrumentalni odnos prema ljudima, treba zamijeniti demokratskim odnosno participativnim vođenjem, koje obilježava suradnja, poticanje sudjelovanja drugih, dijeljenje moći i informacija te timski rad. Autokratske trebaju zamijeniti **demokratski sindikalni vođe**, koji imaju viziju, ne gledaju kratkoročno nego strateški, anticipiraju i uvode promjene, iskorištavaju prilike i znaju se nositi s prijetnjama, ne odustaju nego uvijek iznalaze nove načine rješavanja problema. Takvi vođe nemaju privatne interese i nisu kooptirani od strane poslodavaca ili vlada nego djeluju na dobrobit članova sindikata, zaposlenika općenito i u ime širega dobra pa su stoga sposobni iznaći načine oživljavanja sindikata. [Više o sindikalnim vođama vidi u poglavlju 13.]

Jedan od pokazatelja demokratskoga vođenja od strane sindikalnih vođa jest prisutnost sindikalne demokracije. **Sindikalna demokracija** (engl. union democracy) podrazumijeva da svi članovi sindikata sudjeluju – neposredno ili posredno putem svojih predstavnika – u odlučivanju i provođenju aktivnosti sindikata.¹⁸ Glavno obilježje sindikalne demokracije jest decentralizacija odnosno prenošenje operativnih odluka i implementacija odluka na niže razine u sindikalnim organizacijama¹⁹. Smatra se da je u sindikatu prisutna demokracija onda kada članovi upravljaju sindikatom odnosno postavljaju njegove prioritete, odlučuju, vode kampanje za privlačenje novih članova i tako dalje²⁰ odnosno kada to ne rade plaćeni zaposlenici sindikata (koji bi trebali biti na usluzi članstvu, a ne zapovijedati mu).²¹

Unutarnja demokratizacija sindikata izrazito je važna za oživljavanje sindikata u suvremenome društvu. Pokazalo se, naime, da vodstvo u centraliziranim sindikatima gubi doticaj s potrebama i očekivanjima članova.²² Također, odlučivanje na vrhu sindikata dovodi do toga da se članovi osjećaju isključenima, smatraju da se čelništvo bavi vlastitim probitkom, a ne njihovim problemima i ne vide svrhu članstva u sindikatu. Članovi općenito, a pogotovo oni visokoobrazovani, ne gledaju blagonaklono na hijerarhijsku strukturu sindikalnog odlučivanja i djelovanja te se stoga prema njima treba odnositi kao prema ravnopravnima.²³

Malo je vjerojatno da do velikih promjena unutar sindikata može doći ukoliko članovi nisu uključeni s obzirom da je, na kraju krajeva, svrha sindikata upravo pružanje zaštite i pomoći članovima.²⁴ Također, postavlja se pitanje kako članovi mogu „kontrolirati“ poslovanje neke organizacije ako ne mogu kontrolirati vlastiti sindikat.²⁵ Stoga je za oživljavanje sindikata važno poticanje uključivanja članova u sindikalne aktivnosti umjesto dopuštanja da oni ostanu pasivni primaatelji usluga.²⁶

Potrebno je napomenuti kako je vjerojatno da će se postojeće sindikalno čelništvo suprotstaviti novim načelima vođenja.²⁷ Otpor je očekivan s obzirom da je za oživljavanje sindikata nužno da se stari sustav – u kojemu je sva moć bila u rukama nekolicine pojedinaca – zamijeni novim u kojemu svi članovi zajednički odlučuju o ciljevima i djelovanju sindikata.

15.2.3. Upravljanje različitostima unutar sindikata

Upravljanje različitostima (engl. diversity management) unutar sindikata odnosi se kako na upravljanje različitostima članstva, tako i na upravljanje različitostima čelništva. Dvema vrlo važnim strategijama oživljavanja sindikata koje proizlaze iz različitosti ljudi smatraju se: (1.) okretanje tradicionalno nesindikaliziranoj radnoj snazi i (2.) poticanje preuzimanja čelnih pozicija u sindikatima od strane pojedinaca različitih obilježja.

Gotovo da nema autora koji se bavio sindikatima, a koji nije ukazao na usmjerenje na nove skupine zaposlenika kao strategiju povećanja sindikalnoga članstva,²⁸ odnosno koji ne vidi priliku za oživljavanjem sindikata u **okretanju tradicionalno nesindikaliziranoj radnoj snazi** (skupinama koje su kroz povijest bile rjeđe sindikalno organizirane). S obzirom da današnju radnu snagu obilježava velika raznolikost, što prije nije bio slučaj [Više o (ne)tradicionalnoj radnoj snazi vidi u poglavljima 5. i 6.], sindikatima se savjetuje da djelovanje prilagode različitim interesnim skupinama.²⁹ Velike su mogućnosti privlačenja novih članova sindikata, a tako i sindikalnih čelnika iz redova žena, mladih, različitih etničkih i rasnih skupina, imigranata, „bijelih“ ovratnika, zaposlenika viših obrazovnih razina, zaposlenika u sektoru usluga i na „poslovima znanja“, zaposlenika u manjim i novoosnovanim organizacijama, zaposlenika na određeno vrijeme i zaposlenika sa skraćenim radnim vremenom, kao i ostalih tradicionalno sindikatima manje sklonih skupina zaposlenika. Ove skupine ne samo da su sve prisutnije na tržištima rada – kako zbog svojega aktivnijeg uključivanja, tako i zbog sve većega udjela intelektualnih i uslužnih zanimanja u odnosu na proizvodna – nego su i sve češće sindikalno organizirane i sve sklonije sindikatima. Istraživanja pokazu-

ju da su žene, zaposlenici u uslužnim djelatnostima, zaposlenici viših obrazovnih razina i imigranti u sve većem udjelu članovi sindikata.³⁰ Također, istraživanja pokazuju da su žene, mladi i imigranti jednako skloni sindikatima kao muškarci, stariji zaposlenici i domaće stanovništvo odnosno, prema nekim istraživanjima, čak i skloniji³¹ (što se objašnjava time da su češće diskriminirani i stoga imaju veću potrebu za zaštitom³²). Tablica 15.2. ukratko opisuje problematiku privlačenja odabranih, tradicionalno nesindikaliziranih, skupina – žena, mladih, imigranata te visokoobrazovanih i djelatnika u uslužnome sektoru.

Tablica 15.2. Privlačenje žena, mladih, imigranata, visokoobrazovanih i djelatnika u uslužnome sektoru u sindikate

Skupina	Opis
žene	Žele li sindikati u svoje okrilje privući više žena, trebaju se usmjeriti na problematiku prioritarnu ženama. ³³ Veću pozornost trebaju posvetiti pitanjima kao što su porodijski dopust, briga o djeci, fleksibilno radno vrijeme (koje omogućava uravnoteženje poslovnog i privatnog života), skraćeno radno vrijeme, mogućnost dijeljenja posla i slično, kao i borbi protiv diskriminacije žena. Također, za pridobivanje novih članica i zadržavanje starih važno je da žene budu proporcionalno zastupljene na čelnim pozicijama u sindikatima, ³⁴ što za sada nije slučaj. ³⁵ Navedeno je pogotovo važno ako se žele sindikalizirati „ženske“ industrije. Naime, istraživanja pokazuju da je uspješnost sindikaliziranja organizacija koje dominantno zapošljavaju žene pozitivno povezana s udjelom žena zaduženih za novačenje. ³⁶
mladi	Mlade je vrlo važno izložiti ideji sindikalizma što ranije, s obzirom da su današnji mladi sutrašnji zaposlenici. ³⁷ Aktivnosti koje pri tome sindikati mogu provoditi su: 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 tako dalje. ³⁸ Sve navedene aktivnosti približavaju sindikate i njihovo djelovanje mladima te povećavaju njihovu sklonost i pristupanje sindikatima kada se zaposle. ³⁹ Posebice se uspješnom smatra stručna/studentска praksa u sindikatima jer se pokazalo da se mladi koji praksu odrade u sindikatima kasnije češće učlanjuju u sindikate, češće rade kao volonteri u sindikatu te se češće zapošljavaju u sindikatu. ⁴⁰ Nadalje, mladi spremnije postaju članovi sindikata kada se zaposle ukoliko sindikati podržavaju studente u borbi za njihova prava. ⁴¹ Također, pokazalo se da – kako bi pridobili mlađu populaciju – sindikati moraju mlade zaintrigirati u prvih pet godina njihova rada ili će ih izgubiti zauvijek. ⁴² Dodjeljivanje liderskih pozicija mladima sindikate čini privlačnijima drugim mladim ljudima. ⁴³

imigranti	Sindikavno organiziranje imigranata smatra se potencijalnim izvorom oživljavanja sindikata zbog toga što se u sindikate uključuju novi članovi s novim idejama, ⁴⁴ ali i zbog toga što su oni posebno zainteresirani za sindikalizaciju kako bi se poboljšao njihov ekonomski i politički status. ⁴⁵ Naime, njihovi uvjeti života u pravilu su lošiji od uvjeta života domaćih zaposlenika te se često susreću s diskriminacijom na poslu.
visokoobrazovani, zaposlenici na višim razinama i zaposlenici u uslužnome sektoru	Sindikati moraju naučiti i blisko surađivati odnosno zastupati prava „bijelih“ ovratnika, zaposlenika viših hijerarhijskih razina, zaposlenika u uslužnome sektoru, zaposlenika u području visokih tehnologija i slično ⁴⁶ jer samo tako mogu biti zanimljivi tim interesnim skupinama. Ukoliko žele zaustaviti dekollektivizaciju pregovora vezanih uz radne odnose, koja je prisutna zbog sve veće individualizacije, ovim skupinama zaposlenika moraju pokazati da kolektivna akcija za njih ima smisla. ⁴⁷

Sindikati koji će prihvatiti preporuku uključivanja tradicionalno nesindikaliziranih skupina u sindikate prihvatit će i preporuku uključivanja upravo pripadnika tih skupina u sindikalno čelništvo. **Poticanje preuzimanja čelnih pozicija u sindikatima od strane pojedinaca različitih obilježja** jedan je od načina oživljavanja sindikata s obzirom da je ljudskim bićima najprirodnije pronalaženje uzora, poistovjećivanje i slijeđenje pojedinaca iz vlastite skupine. Drugim riječima, sindikalno čelništvo treba biti raznolikije po svom sastavu⁴⁸ želi li u sindikate privući rastuće skupine po udjelu u ukupnome broju zaposlenika kao što su žene i mladi.⁴⁹ Neki autori čak vrlo energično zagovaraju potrebu zamjene postojećih čelnika onima drugoga spola, generacije i ideologije⁵⁰ kako bi se sindikati oživjeli iznutra. Nažalost, sindikati su mnogo uspješniji u privlačenju žena, mladih i etničkih manjina u članstvo nego na liderske pozicije.⁵¹ Tako su, na primjer, žene podzastupljene u odnosu na muškarce, kako na pozicijama sindikalnih povjerenika, tako i na pozicijama čelnika sindikalnih podružnica i sindikalnih središnjica.⁵² Kao razlozi za to navode se (u nekim sindikatima još uvijek prisutne) patrijarhalne vrijednosti, „muška kultura“ i militantnost (sklonost štrajkovima i prosvjedima), što sindikate čini neprivačnima ženama, kao i „stakleni strop“⁵³ te teret privatnih (kućnih i obiteljskih) obaveza koji ženama ne ostavlja vremena za sindikalne aktivnosti.⁵⁴

15.2.4. Uporaba elektroničke komunikacijske tehnologije u sindikatima

U svijetu u kojemu vladaju internet i društvene mreže nema prostora za organizacije koje ne koriste suvremene medije za informiranje i komuniciranje. U doba kada se informacije o zakonima o radu, plaćama i obrazovanju za pojedine

poslove te savjeti vezani uz karijeru i probleme na radu mogu pronaći na mnogim vladinim, komercijalnim i drugim nesindikalnim internetskim stranicama, pojedinci imaju manje razloga za traženje pomoći od sindikata.⁵⁵ Stoga je važno da i sindikati koriste elektroničku tehnologiju za interakciju s okolinom, posebice za informiranje, komuniciranje i organiziranje mladih. Jednostavno rečeno, oni trebaju posjedovati aktualne i sadržajne **internetske stranice** odnosno koristiti **elektroničku poštu, društvene mreže, online forume, elektronička glasila i drugu elektroničku komunikacijsku tehnologiju** u svrhu informiranja i komuniciranja kao i u svrhu privlačenja novih članova, pružanja usluga, poticanja aktivizma, obrazovanja članova i tako dalje.⁵⁶

Troškovna učinkovitost odnosno niski troškovi informiranja, komunikacije i interakcije putem interneta, kao i brzina i mogućnost reakcije u realnome vremenu, sindikatima pružaju mogućnost da unaprijede svoje djelovanje.⁵⁷ Putem interneta sindikati mogu lakše i uspješnije komunicirati, kako s članovima, tako i s nečlanovima, ali se mogu i djelotvornije organizirati, stvarati mreže i koalicije, razviti virtualne sindikate, povećati razinu demokracije u sindikatima, pomagati u industrijskim sporovima i ojačati međunarodnu sindikalnu mrežu.⁵⁸ Također, mogu obrazovati zainteresirane i pružati mnoge korisne informacije vezane uz zapošljavanje, radno zakonodavstvo i tako dalje.⁵⁹ Posebno je potrebno naglasiti korisnost elektroničkih komunikacijskih tehnologija za decentralizaciju i demokratizaciju moći u tradicionalnim hijerarhijskim sindikalnim strukturama zbog toga što one omogućavaju povećanu participaciju članova i zahtijevaju veću odgovornost sindikalnih vođa.⁶⁰ [Više o koristima informacijske tehnologije za sindikate vidi u poglavlju 18.]

15.3. Usmjerenost na privlačenje novih članova

Privlačenje novih članova smatra se „pitanjem života i smrti“ za sindikate⁶¹ odnosno ključnom aktivnošću oživljavanja sindikata. Stručnjaci smatraju da je trend opadanja broja članova sindikata i sindikalne gustoće moguće zaustaviti stalnim privlačenjem novih članova odnosno korištenjem organizirajućega modela (engl. organizing union model).

Organizirajući model sindikalizma odnosi se na organiziranje neorganiziranih⁶² (nesindikaliziranih organizacija i mjesta rada⁶³) odnosno aktivno provođenje kampanja novačenja, kako u tradicionalno sindikaliziranim, tako još više u rastućim sektorima marginaliziranih skupina zaposlenika.⁶⁴ Za njegov **uspjeh** potrebno je prebaciti prioritete s usluživanja postojećih članova na organiziranje novih.⁶⁵ Iako je većina sindikata – kada je počela gubiti članstvo – prvo pribjela

uslužnome modelu sindikalizma (engl. servicing union model), koji obilježava usmjerenost na postojeće članstvo i njihova osnovna prava (plaće i uvjeti rada) te pasivan položaj i uloga članstva pri odlučivanju, veliki broj sindikata danas se odlučuje za organizirajući model sindikalizma.⁶⁶ Razlike između uslužnoga modela i organizirajućega modela sindikalizma, koji se zapravo ne isključuju niti bi se trebali isključivati⁶⁷, prikazane su u tablici 15.3.⁶⁸

Tablica 15.3. Razlike između uslužnoga i organizirajućega modela sindikalizma

Uslužni model sindikalizma	Organizirajući model sindikalizma
Privlačenje novih članova zasebna je aktivnost.	Privlačenje novih članova nedjeljiva je aktivnost od ostalih aktivnosti.
Probleme članova rješava sindikat.	Problemi članova njihovi su problemi i oni sami odlučuju kako će ih najbolje riješiti.
Sindikat govori članovima.	Članovi govore sindikatu.
Opstanak ovisi o priznanju od strane menadžmenta.	Opstanak ovisi o zaposlenicima na radnome mjestu.
Nezainteresirano prodavanje ideje članstva.	Identificiranje rođenih vođa među zaposlenicima.
Sindikat pruža dodatne usluge (na primjer osiguranje).	Zaposlenici su ovlašteni i obučeni biti inicijativni i provoditi aktivnosti.
Niska razina sudjelovanja članova u aktivnostima sindikata.	Aktivno sudjelovanje članstva u svim aktivnostima sindikata.
Program rada određuju sindikalni čelnici.	Program rada određuju svi zainteresirani članovi.

U tablici 15.4.⁶⁹ navedeni su različiti **savjeti za uspješnije privlačenje novih članova** odnosno savjeti kako osigurati izvrsnost u novačenju, kakvi moraju biti povjerenici za novačenje (kako stručnjaci za novačenje, tako i članovi koji sudjeluju u novačenju), kolika je važnost dodatnoga obrazovanja povjerenika za novačenje u svrhu uspješnijega privlačenja novih članova te kako pravilno odrediti sadržaj i kanale komuniciranja kojima će se provoditi novačenje.

Tablica 15.4. Savjeti za privlačenje novih članova

Područje	Savjeti
izvrsnost u novačenju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Za uspjeh novačenja ključna je posvećenost sindikalnoga čelništva privlačenju novih članova i postojanje „kulture novačenja“ koja prožima sve aspekte poslovanja i djelovanja sindikata te uključuje dodjeljivanje znatnih ljudskih i financijskih resursa aktivnostima privlačenja novih članova. ▪ Ciljne skupine koje se žele privući treba strategijski odrediti. ▪ Za kampanju novačenja potrebno je osigurati potrebna financijska sredstva. Procjenjuje se da sindikati u prosjeku ulažu pet posto svojih financijskih resursa u privlačenje novih članova, dok bi prema organizirajućemu modelu trebali ulagati trideset posto.⁷⁰ Navodi se da je u nekim slučajevima čak više novca potrošeno na godišnju sindikalnu konvenciju nego na privlačenje novih članova.⁷¹ ▪ Kampanje novačenja potrebno je sustavno pratiti u svrhu njihova unapređenja. ▪ Pojedinačne taktike privlačenja članova mogu se, ali i ne moraju, pokazati učinkovitima. Vjerojatnost uspješnoga privlačenja novih članova veća je ukoliko se koristi više taktika usporedno. ▪ Uspješnosti pri privlačenju novih članova može se potaknuti dodjeljivanjem godišnje nagrade za najuspješnije lokalne i nacionalne aktivnosti novačenja (engl. organizing award).
povjerenici za novačenje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Za uspjeh novačenja važno je zapošljavati stručnjake za novačenje (engl. recruitment officers), to jest zaposlenike sindikata na puno radno vrijeme koji su u potpunosti posvećeni privlačenju novih članova, a ne troše resurse na druge sindikalne aktivnosti. ▪ Za uspjeh privlačenja novih članova važno je aktivno i reprezentativno sudjelovanje članova u aktivnostima novačenja. ▪ Povjerenici za novačenje trebaju imati različita znanja i vještine za uspješno privlačenje novih članova, kao što su komunikacijske i interpersonalne vještine te poznavanje povijesti radnih odnosa i radnoga zakonodavstva. Stoga ih je potrebno obučiti, što sindikati u svijetu čine putem različitih vrsta treninga te uspostavom obrazovnih centara. Tako je američka sindikalna središnjica AFL-CIO utemeljila Organizacijski institut,⁷² a britanska sindikalna središnjica TUC, upravo po uzoru na američke kolege, Organizacijsku akademiju.⁷³ ▪ Broj povjerenika za novačenje mora biti razmjernan broju nečlanova koji su obuhvaćeni kampanjom privlačenja. ▪ Strukturu osoba zaduženih za novačenja potrebno je prilagoditi strukturi zaposlenika koji se žele privući. Ona mora biti razmjerna spolnoj i dobnoj strukturi, etničkoj pripadnosti i drugim obilježjima potencijalnih novih članova. ▪ Za uspjeh privlačenja novih članova posebno su važna osobna obilježja povjerenika za novačenje. To moraju biti ugodne i ekstrovertirane osobe s razvijenim interpersonalnim i komunikacijskim vještinama odnosno osobe koje znaju pričati, ali još više slušati.

sadržaj poruke koja se prenosi pri novačenju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poruka koja se prenosi potencijalnim članovima treba biti sadržajno prilagođena skupini koju želi privući. Na primjer, ukoliko se u članstvo žele privući žene, treba ukazivati na uspjehe sindikata vezane uz obitelji-orijentirane prakse. ▪ Potrebno je iskreno ukazati na granice sindikalnoga djelovanja odnosno njegovu nesavršenost. Potencijalni članovi moraju imati realistična očekivanja i viziju sindikalnoga pokreta kako bi se pripremili na probleme s kojima će se susretati jednom kada postanu članovi sindikata.
kanali komuniciranja pri novačenju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kanale komuniciranja potrebno je prilagoditi skupinama s kojima se komunicira. Stariji zaposlenici daju prednost komunikaciji „licem-u-lice“, a mlađi elektroničkoj pošti i komunikaciji putem društvenih mreža. [Više o vrstama odnosno kanalima komuniciranja s potencijalnim sindikalnim članstvom vidi u poglavlju 2. Više o uporabi informacijske tehnologije za komuniciranje sa članstvom/potencijalnim članstvom vidi u poglavlju 18.]

15.4. Umrežavanje s drugim dionicama

Umrežavanje s drugim dionicama⁷⁴ – odnosno povezivanje s drugim sindikatima, kako nacionalno, tako i međunarodno te s poslodavcima, političkim vođama i organizacijama civilnoga društva – sindikatima osigurava podršku kada im je ona potrebna.⁷⁵

15.4.1. Međusobno povezivanje sindikata na nacionalnoj i međunarodnoj razini

Sindikati zasigurno mogu vratiti dio svoje snage međusobnim povezivanjem na organizacijskoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Suradnjom na **organizacijskoj razini** suzbijaju međusindikalnu konkurenciju,⁷⁶ dok suradnjom na **regionalnoj** odnosno **nacionalnoj razini** postižu veću pregovaračku moć.⁷⁷

Najčvršći oblik međusobne suradnje sindikata jest **okrupnjavanje** odnosno spajanje i pripajanje sindikata, koje homogenizira njihove interese i programe.⁷⁸ [Više o okrupnjavanju sindikata vidi u poglavlju 11.] Potencijalna **negativna strana** okrupnjavanja jest veća heterogenost članstva i stoga teže zadovoljavanje potreba i zahtjeva svih interesnih strana. Ključni razlozi za okrupnjavanje odnosno njegove **pozitivne strane** jesu:⁷⁹

- veća snaga sindikata zbog većega broja članova (takozvana „snaga broja“)
- veći legitimitet sindikata zbog toga što predstavlja veći broj zaposlenika te zadovoljava brojčani kriterij reprezentativnosti [Više o reprezentativnosti sindikata vidi u poglavlju 11.]

- financijska konsolidacija odnosno racionalizacija troškova djelovanja sindikata (potrebna radi smanjenja prihoda koji su posljedica gubitka članstva)
- konsolidacija ljudskoga kapitala odnosno smanjivanje broja profesionalnih djelatnika sindikata.

Za veću uspješnost djelovanja sindikata u suvremenome društvu nužno je i njihovo **međunarodno povezivanje** (engl. labor internationalism). [Više o međunarodnom povezivanju sindikata vidi u poglavlju 16.] Naime, kako organizacije postaju međunarodne/globalne, tako bi i sindikalni pokret trebao postati međunarodan/globalan. Iz toga je razloga, na primjer, 2006. godine u Beču spajanjem Međunarodne konfederacije slobodnih sindikata (engl. International confederation of free trade unions – ICFTU) i Svjetske konfederacije rada (engl. World confederation of labour – WCL) nastala Međunarodna konfederacija sindikata (International trade union confederation – ITUC), koja se smatra vrhuncem sindikalnih integracijskih procesa jer omogućava bolju i djelotvorniju zaštitu rada preko 168 milijuna radnika udruženih u 304 sindikalne središnjice iz 153 zemlje koji čine njezino članstvo.⁸⁰

Naravno, treba imati u vidu da je sindikalno ujedinjavanje na međunarodnom planu otežano zbog različitih organizacijskih i pravnih barijera,⁸¹ prvenstveno zbog toga što je sindikalno udruživanje u različitim zemljama različito zakonski regulirano. No, osnivanje višenacionalnih sindikalnih pokreta koji se temelje na prekograničnoj solidarnosti zasigurno je opcija.⁸² Naime, na taj se način usklađenim akcijama, koje nisu omeđene granicama, sindikalne aktivnosti prenose iz zemlje u zemlju i štite cjelokupno sindikalno članstvo po načelu jednakih prava i uvjeta zaposlenja svugdje odnosno **međunarodne solidarnosti**. Tako, na primjer, sindikati imaju sljedeće **koristi od povezivanja sa sindikatima u inozemstvu**:⁸³

- čuvaju postojeća radna mjesta domaćih zaposlenika jer obeshrabruju organizacije da traže jeftiniju radnu snagu izvan zemlje odnosno demotiviraju ih da prebacuju svoju proizvodnju u područja nižih troškova i nižih prava radnika jer je takvih područja sve manje
- pomažu zaposlenicima u drugim zemljama da se sindikaliziraju, povećavaju plaće i standard života lokalnih zaposlenika
- povećavaju vlastitu snagu s obzirom da imaju saveznike u borbi protiv politika organizacije
- zajednički koordiniraju sindikalni pokret i zajednički kolektivno pregovaraju, što se posebice odnosi na sindikate u međunarodnim poduzećima.⁸⁴

15.4.2. Povezivanje sindikata s poslodavcima

U doba opadajuće snage sindikata mnogi vide partnerstvo između sindikata i menadžmenta načinom kojim sindikati mogu vratiti izgubljeni utjecaj.⁸⁵ Partnerstvo sindikata i menadžmenta odnosno **partnerski sindikalizam** podrazumijeva njihovu suradnju pri ostvarivanju ciljeva organizacije na obostrano zadovoljstvo. Obilježava ga uviđanje važnosti koristi za obje strane, obostrana posvećenost uspjehu organizacije, dijeljenje informacija i sudjelovanje svih u odlučivanju, pozitivna klima u organizaciji, dobre prakse upravljanja ljudskim potencijalima, kao i sigurnost zaposlenja i zapošljivosti. [Više o sigurnosti zaposlenja i zapošljivosti vidi u poglavlju 10.]

Partnerstvo je način kako sindikati mogu djelovati privlačnije i smislenije ne samo poslodavcima nego i posloprimcima⁸⁶ jer ih čini korisnima i za organizacije i za pojedince. Stoga se očekuje da će sindikati koji prihvate načela zajedništva sindikata i poslodavaca – kao što su zajednička vizija i ciljevi, zajedničko odlučivanje, zajednička kultura i zajedničko učenje – oživjeti jer će biti prepoznati kao poželjni suradnici od strane uspješnih organizacija, što će pozitivno djelovati i na njihovu poželjnost kao predstavnika zaposlenika. [Više o partnerskome sindikalizmu vidi u poglavlju 19.]

15.4.3. Povezivanje sindikata s kreatorima ekonomske i socijalne politike

Za oživljavanje sindikata izrazito je važno jače **povezivanje sindikata s kreatorima ekonomske i socijalne politike** odnosno vladom u svrhu zajedničkoga promišljanja smjernica za upravljanje nacionalnim gospodarstvom. Sindikati trebaju stalno raditi na uspostavi i izgradnji **socijalnoga dijaloga** između socijalnih partnera⁸⁷, biti konstruktivni sudionici u kreiranju/unapređivanju zakona o radu, sudjelovati u **koordinaciji politike plaća** putem socijalnih ugovora s poslodavcima i vladom i tako dalje.

Posebice je suradnja sindikata s vladom važna u doba krize pri osmišljavanju antikriznih mjera kao i politika nošenja s posljedicama krize. Dapače, u osjetljivim razdobljima za nacionalnu privredu vlada treba sindikate kako bi joj pomogli odrediti i provesti teške reforme na najmanje neugodan način istovremeno osiguravajući njihov legitimitet. Navedeno udruživanje zapravo bi trebalo biti važnije vladi nego sindikatima. Vlada bi trebala uzeti u obzir zahtjeve sindikata pri donošenju odluka zbog toga što su političke odluke potencijalna područja za stavljanje veta od strane organiziranih interesnih skupina odnosno, u suprotnome, vlada riskira eskalaciju sukoba i posljedično potrebu da povuče predložene

reforme.⁸⁸ Naime, sindikati su još uvijek jedna od najvećih masovnih organizacija modernoga industrijskog društva pa mobilizacija sindikalnoga članstva u svrhu protesta protiv vladine politike šalje vrlo snažnu političku poruku.⁸⁹

15.4.4. Povezivanje sindikata s organizacijama civilnoga društva

Sindikati se ne bi smjeli natjecati s organizacijama civilnoga društva za članstvo i lojalnost zaposlenika. Upravo suprotno, s društvenom zajednicom trebaju uspostavljati partnerske odnose odnosno udruživati se.⁹⁰ **Društveni je sindikalizam** (engl. social unionism), kako se naziva ova filozofija djelovanja sindikata [Više o društvenome sindikalizmu vidi u poglavlju 19.] – za razliku od poslovnoga sindikalizma (engl. business unionism), koji se zanima samo za prava „kruha i maslaca“ (engl. bread-and-butter issues) odnosno osnovna prava članova kao što su plaće, radno vrijeme i uvjeti rada⁹¹ – šire orijentiran te se (osim pravima zaposlenika) bavi i društvenim pitanjima i pravima. Tako sindikati trebaju surađivati i uspostavljati koalicije s nevladinim organizacijama, udrugama građana i društvenim pokretima u svrhu rješavanja općih društvenih problema, na primjer zalagati se za ljudska prava, zaštitu okoliša te pružati pomoć i podršku posebno ranjivim skupinama u društvu. Na taj će način – osim što će pomoći u rješavanju problema šire društvene zajednice – izgraditi novi imidž u društvu i osnažiti svoj položaj.

Bilješke

- 1 Milkman, R. (2010.), The US labour movement and the audacity of hope, *Socio-Economic Review*, 8(2): 372-376., str. 375.
- 2 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., str. 33.i 50.
- 3 Diamond, W. J., Freeman, R. B. (2002.), Will Unionism Prosper in Cyberspace? The Promise of the Internet for Employee Organization, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 569-596., str. 591.
- 4 Slika, kao i cijelo poglavlje, temelji se na članku: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu, *Ekonomski pregled*, 61(3-4): 187-214.
- 5 Na temelju: Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), op. cit., str. 208.
- 6 Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Preager Publishers, Westport, CT, str. 7.
- 7 Haiven, L., Lévesque, C., Roby, N. (2006.), Paths to Union Renewal: Challenges and Issues, *Relations Industrielles/Industrial relations*, 61(4): 578-588., str. 579.
- 8 Sharpe, T. (2004.), Union democracy and successful campaigns – The dynamics of staff authority and worker participation in an organizing union, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor – Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 62-87., str. 65.
- 9 Više o ovome vidi u: O'Grady, F., Nowak, P. (2004.), Beyond New Unionism, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 150-163.
- 10 Beaumont, P. B. (1991.), Trade unions and HRM, *Industrial Relations Journal*, 22(4): 300-308.
- 11 Više o ovome vidi u: Stratton-Devine, K. (1992.), Strategic Human Resource Planning: A Union Perspective, *Human Resource Planning*, 15(3): 37-46.
- 12 Fiorito, J. (2004.), Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom, *Labor Studies Journal*, 29(2): 21-53.
- 13 Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), op. cit., str. 206.
- 14 Fiorito, J., Lowman, C., Nelson, F. D. (1987.), The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing, *Industrial Relations*, 26(2): 113-126.
- 15 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY, str. 13.
- 16 Michels (1959.) prema Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 13.
- 17 Clawson, D. (2003.), Labor union revival: incremental or an explosive burst?, *Proceedings of the Annual Meeting of American Sociological Association*, Atlanta, SAD; Kirton, G., Healy, G. (1999.), Transforming union women: the role of women trade union officials in union renewal, *Industrial Relations Journal*, 30(1): 31-45.
- 18 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 17.
- 19 Nissen, B. (2002.), Concluding thoughts – internal transformation, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 264-273., str. 265.
- 20 Sharpe, T. (2004.), op. cit., str. 64-65.
- 21 Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 71.
- 22 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit., str. 19.
- 23 Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 61.
- 24 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 107.
- 25 Moody (1999.) prema Sharpe, T. (2004.), op. cit., str. 65.
- 26 Waddington, J., Kerr, A. (2009.), Transforming a Trade Union? An Assessment of the Introduction of Organizing Initiative, *British Journal of Industrial Relations*, 47(1): 27-54., str. 28.
- 27 Stewart, P., Wass, V. (1998.), From 'embrace and change' to 'engage and change': trade union renewal and new management strategies in the UK automotive industry, *New Technology, Work and Employment*, 13(2): 77-93., str. 88.
- 28 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., str. 70.
- 29 Fiorito, J. (2004.), op. cit.
- 30 Na temelju: Alós, R., Jódar, P., Marti, J., Artiles, A. M., Ortiz, L. (2009.), Diversity in trade union membership: a typology based on the study of a Spanish trade union, *Industrial Relations Journal*, 40(2): 100-121.; Fitzgerald, I., Hardy, J. (2009.), 'Thinking Outside the Box? Trade Union Organizing Strategies and Polish Migrant Workers in the United Kingdom, *British Journal of Industrial Relations*, 48(1): 131-150.; Kirton, G. (2005.), The influences on women joining and participating in unions, *Industrial Relations Journal*, 36(5): 386-401.; O'Grady, F., Nowak, P. (2004.), op. cit.; Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), Gender and Trade Union Development: A Situational Analysis of Jamaica, *Social and Economic Studies*, 60(2): 145-166.; Turner, T., D'Art D. (2003.), The feminization of Irish trade unions: involvement, solidarity and the relevance of gender, *Women in Management Review*, 18(5): 228-235.; Yates, C. (2006.), Challenging Misconceptions about Organizing Women into Unions, *Gender, Work and Organization*, 13(6): 565-584.
- 31 Na temelju: Blanchflower, D. G. (2006.), A Cross-Country Study of Union Membership, Discussion Paper Series, Institute for the Study of Labor, (2016): 1-58., http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=892338# str. 25.; DeFreitas (1993.) prema Milkman, R. (2002.), New workers, new labor, and the new Los Angeles, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 103-129., str. 116.; Farber, H. S., Saks, D. H. (1980.), Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics, *Journal of Political Economy*, 88(2): 349-369.; 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.; Haynes, P., Vowles, J., Boxall, P. (2005.), Explaining the Younger-Older Worker Union Density Gap: Evidence from New Zealand, *British Journal of Industrial Relations*, 43(1): 93-116.; McConnell, C. R., Brue, S. L. (1994.), *Suvremena ekonomija rada*, Mate, Zagreb, str. 233.; Schramm, J. (2011.), The Future of Unions, u: Mello, J. A., *Strategic Management of Human Resources*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, 541-547.; Milkman, R. (2010.), op. cit.; Schur, L. A., Kruse, D. L. (1992.), Gender Differences in Attitudes Toward Unions, *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1): 89-102.; Turner, T., D'Art D. (2003.), op. cit.; Walters, S. (2002.), Female Part-time Workers' Attitudes to Trade Unions in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 40(1): 49-68.; Yates, C. (2006.), op. cit.
- 32 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), op. cit.
- 33 Clawson, D. (2003.), op. cit.; Kirton, G. (2005.), op. cit.
- 34 Kirton, G., Healy, G. (1999.), op. cit.
- 35 Milkman, R., Voss, K. (2004.), Introduction, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor - Organizing and organizers in*

- the new union movement, Cornell University Press, Ithaca, NY, 1-16., str. 1.; O'Grady, F., Nowak, P. (2004.), op. cit., str. 158.
- 36 Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 155.
- 37 Clark, P. F. (2009.), *Building more effective unions*, 2nd ed., Cornell University Press, Ithaca, NY, str. 137.
- 38 Na temelju: Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 137.; Bunnage, L., Stepan-Norris, J. (2004.), „Outsiders” inside the labor movement – An examination of youth involvement in the 1996 Union Summer program, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor - Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 225-250.; Gomez, R., Gunderson, M., Meltz, N. (2002.), op. cit.
- 39 Više o stručnim/studentским praksama u sindikalnim organizacijama vidi u: Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 37.
- 40 Bunnage, L., Stepan-Norris, J. (2004.), op. cit., str. 238.
- 41 Clawson, D. (2003.), op. cit., str. 15.
- 42 Visser (1993.) prema 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., str. 378.
- 43 O prenošenju vođenja na mlade aktiviste kao strategiji revitalizacije sindikata vidi u: Krzywdzinski, M. (2011.), Trade Unions in Poland: Between Stagnation and Innovation, *Management Revue*, 23(1): 66-82.
- 44 Munck, R. P. (2011.), Beyond North and South: Migration, Informalization, and Trade Union Revitalization, *The Journal of Labor and Society* 14(1): 5-18., str. 5.
- 45 Milkman, R. (2002.), op. cit., str. 117.
- 46 Haiven, L. (2006.), Expanding the Union Zone: Union Renewal through Alternative Forms of Worker Organization, *Labor Studies Journal*, 31(3): 85-116.
- 47 Regini, M. (2010.), The increasing individualization of work and labour, *Socio-Economic Review*, 8(2): 357-360., str. 360.
- 48 Alós, R., Jódar, P., Martí, J., Artiles, A. M., Ortiz, L. (2009.), op. cit.; Krzywdzinski, M. (2011.), op. cit.; Nissen, B., Grenier, G. (2002.), Unions and immigrants in South Florida, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 130-160.
- 49 O prenošenju vođenja na mlade aktiviste kao strategiji oživljavanja sindikata vidi u: Krzywdzinski, M. (2011.), op. cit.
- 50 Heery (2003., str. 297.) prema Fiorito, J. (2004.), op. cit., str. 24.
- 51 Milkman, R., Voss, K. (2004.), op. cit., str. 15.
- 52 Više o ženama u čelništvu sindikata vidi u: Healy, G., Kirton, G. (2000.), Women, Power and Trade Union Government in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 38(3): 343-360.; Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), op. cit.
- 53 „Stakleni strop” (engl. glass ceiling) je pojam koji označava nevidljivu barijeru koja koči žene pri napredovanju na najviše hijerarhijske razine.
- 54 Na temelju: Budd, J. W., Mumford, K. (2004.), Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2): 204-222.; Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), op. cit.; Schur, L. A., Kruse, D. L. (1992.), op. cit.; Wajcam (2000.) i Forest (1993.) prema Turner, T., D'Art D. (2003.), op. cit.
- 55 Diamond, W. J., Freeman, R. B. (2002.), op. cit., str. 588.
- 56 Više o ulozi internet u sindikalnom pokretu danas vidi u: Aalto-Matturi, S. (2005.), The Internet: The New Workers' Hall The Internet And New Opportunities For The Finnish Trade Union Movement, *The Journal of Labor and Society*, 8(4): 469-481.; Bryson, A., Gomez, R., Willman, P. (2010.), Online social networking and trade union membership: what the Facebook phenomenon truly means for labor organizers, *Labor History*, 51(1): 41-53.; Diamond, W. J., Freeman, R. B. (2002.), op. cit., Martínez Lucio, M. Walker, S., Trevorrow, P. (2009.), Making networks and (re)making trade union bureaucracy: a European-wide case study of trade union engagement with the Internet and networking, *New Technology, Work and Employment*, 24(2): 115-130.; Ward, S., Lusoli, W. (2003.), Dinosaurs in Cyberspace? British Trade Unions and the Internet, *European Journal of Communication*, 18(2): 147-179.
- 57 Diamond, W. J., Freeman, R. B. (2002.), op. cit., str. 569.; Martínez Lucio, M. Walker, S., Trevorrow, P. (2009.), op. cit.
- 58 Na temelju: Diamond, W. J., Freeman, R. B. (2002.), op. cit., str. 569.
- 59 Na temelju: Diamond, W. J., Freeman, R. B. (2002.), op. cit., str. 569.
- 60 Ward, S., Lusoli, W. (2003.), op. cit., str. 148.
- 61 Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 6.
- 62 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 36.
- 63 Bach, S., Kolins Givan, R. (2004.), Public service unionism in a restructured public sector – Challenges and prospects, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 89-109., str. 105.
- 64 Na temelju: Hyman, R. (2001.), *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class & Society*, SAGE Publications Ltd., London, str. 110.
- 65 Milkman, R., Voss, K. (2004.), op. cit., str. 7.
- 66 Schenk (2003.) prema Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 61.; Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 16.
- 67 Fiorito, J. (2004.), op. cit.
- 68 Blyton i Turnbull (2004.) prema Rollinson, D., Dundon, T. (2007.), *Understanding Employment Relations*, McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire, str. 108.
- 69 Na temelju: 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., str. 56-57.; Clark, P. F. (2009.), op. cit., str. 42.; Heery i sur. (2003.) prema Willman, P., Kelly, J. (2004.), Introduction, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 1-6., str. 3.; Milkman, R., Voss, K. (2004.), op. cit., str. 7.; O'Grady, F., Nowak, P. (2004.), op. cit., str. 155.; Rooks, D. (2004.), Sticking it out or packing it in? – Organizer retention in the new labor movement, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor - Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 195-221., str. 215. i 216.; Waddington, J., Kerr, A. (2009.), op. cit.; Waddington, J., Whitston, C. (1997.), Why do People Join Unions in a Period of Membership Decline?, *British Journal of Industrial Relations*, 35(4): 515-546., str. 539.
- 70 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 52-53.
- 71 Yates, M. D. (2009.), op. cit., str. 197.
- 72 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., str. 467.
- 73 Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 110.
- 74 Više o novim oblicima suradnje sindikata s različitim dionicima vidi u: Marginson, P. (2010.), New forms of co-operation, new forms of conflict, *Socio-Economic Review*, 8(2): 360-364., str. 362.
- 75 Verma, A., Kochan, T. A., Wood, S. J. (2002.), op. cit., str. 379.
- 76 Bach, S., Kolins Givan, R. (2004.), op. cit., str. 96.
- 77 Rebac, I. (2010.), *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 12.
- 78 Ibid., str. 12.
- 79 Na temelju: Rebac, I. (2010.), op. cit., str. 12.
- 80 Rebac, I. (2010.), op. cit., str. 82.

- 81 Babson, S. (2002.), Free trade and worker solidarity in the north American auto industry, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 17-44., str. 41.
- 82 Ibid.
- 83 Prošireno na temelju: Dessler, G. (2005.), *Human Resource Management*, 10th ed., Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ, str. 577.
- 84 Babson, S. (2002.), op. cit., str. 39.; Frundt, H. J. (2002.), Four models of cross-border maquila organizing, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 45-75.
- 85 Deery i sur. (1999.) prema Badigannavar, V., Kelly, J. (2004.), Labour-management partnership in the UK public sector, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 110-128., str. 110.
- 86 Roche, W. K. (2007.), Developments in Industrial Relations and Human Resource Management in Ireland, *Quarterly Economic Commentary*, 2007(1): 62-77., str. 71.
- 87 Stubbs, P., Zrinščak, S. (2005.), Proširena socijalna Europa? Socijalna politika, socijalna uključenost i socijalni dijalog u Hrvatskoj i Europskoj uniji, u: Ott, K. (ur.), *Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji: Ususret izazovima pregovora*, Institut za javne financije i Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 157-180.
- 88 Conceição-Heldt, E. da (2008.), Pension reforms in France: the role of trade unions and the timing of the electoral cycle, *Policy Studies*, 29(1): 19-34.
- 89 Boeri i sur. (2001.) prema Conceição-Heldt, E. da (2008.), op. cit., str. 23.
- 90 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.; Tattersall, A. (2006.), Powerful Community Relationships and Union Renewal in Australia, *Relations industrielles/Industrial relations*, 61(4): 589-614.; Verma, A., Kochan, T. A., Wood, S. J. (2002.), op. cit.; Visser, J. (2007.), Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case?, *Industrielle Beziehungen*, 14(2): 97-117.
- 91 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 15.

Sindikati preko granica

Zašto i kako sindikati postaju međunarodni?

Kapital je u današnje vrijeme toliko „globalan“ da su sindikati vezani uz samo jednu lokaciju osuđeni na propast.

Michael D. Yates

Posljednje desetljeće obilježava naglašena pojava **međunarodnoga sindikalizma** (engl. labour internationalism) prvenstveno kao posljedica globalizacije, ali i djelovanja međunarodnih poduzeća.¹ Naime, zbog deregulacija koje su i omogućile globalizaciju međunarodna poduzeća danas imaju mogućnost premještati rad i kapital prema vlastitim željama, što uvelike umanjuje moć i djelovanje sindikata. [Više o utjecaju globalizacije na sindikate vidi u poglavlju 15.] S obzirom da organizacije sve intenzivnije postaju međunarodne, međunarodni moraju postati i sindikati žele li uspješno odgovoriti na izazove zastupanja prava radnika u međunarodnim poduzećima.

Međunarodno djelovanje sindikata i njihovo udruživanje sve više dobiva na značenju, no to nije nova pojava. Neka od svjetskih sindikalnih udruženja bilježe već stotu obljetnicu. Primjerice, Međunarodna federacija metalaca (engl. International Metalworkers' Federation – IMF) osnovana je 1893. godine,² a Međunarodna federacija prijevoznika (engl. International Transport Workers' Federation – ITF) osnovana je 1896. godine.³ Ipak, može se reći da su sindikati počeli intenzivno razmišljati i djelovati izvan granica jedne zemlje tek od kraja Hladnoga rata i jačanja neoliberalne globalizacije,⁴ odnosno sa širenjem tržišta izvan nacionalnih granica i razvojem međunarodnih poduzeća.

Činjenica je kako sindikati do sada nisu imali previše uspjeha u koordiniranju međunarodnih akcija na razini međunarodnih poduzeća.⁵ Štoviše, smatra se da radnička klasa nikada nije bila u stanju organizirati se na razini višoj od nacionalne razine te da se ne može govoriti o takozvanoj „globalnoj radničkoj klasi“.⁶ Međutim, to zasigurno ne znači da sindikati trebaju odustati od međunarodnoga djelovanja. Naime, čini se kako je organiziranje preko granica postalo preduvjet za učinkovitu zaštitu radnika posvuda u svijetu,⁷ na što Barkin upućuje još 1955. godine ističući kako je međunarodna sindikalna akcija jedini put do globalne

sigurnosti radnika.⁸ U današnje vrijeme postaje jasno kako je jedina šansa zaposlenicima u suvremenoj globalnoj ekonomiji da se poslodavcima suprotstave na globalnoj razini putem međunarodnoga sindikalnog pokreta⁹ odnosno kombinirajući lokalno organiziranje i međunarodnu solidarnost.¹⁰

16.1. Važnost međunarodnoga djelovanja sindikata

Međunarodno djelovanje sindikata usko je povezano s međunarodnim djelovanjem prvenstveno poduzeća, ali i zakonodavaca. Naime, upravo je sve intenzivnija međunarodna prisutnost poduzeća bila ključan razlog da i sindikati počnu djelovati na međunarodnoj razini kako bi mogli štititi prava svojih članova. Usporedno razvoju međunarodnih aktivnosti poduzeća i zakonodavci su počeli uvoditi nova pravila igre te su se počeli međunarodno povezivati u ekonomske integracije, za što je najbolji primjer Europska unija.

Danas sindikati imaju nekoliko ključnih **razloga za međunarodno djelovanje**: (1.) odgovor na aktivnosti međunarodnih poduzeća koje sa sobom nose lošije uvjete zaposlenja za njihove radnike, (2.) odgovor na međunarodno povezivanje zakonodavaca, (3.) prilika za razmjenu iskustva i znanja između radničkih pokreta, (4.) psihološki dojam, to jest percepcija u javnosti o povećanoj moći sindikata, koja je posljedica okrupnjavanja na međunarodnoj razini, (5.) odgovor na nepravedan tretman zaposlenika u slabije razvijenim zemljama i (6.) ostvarivanje prednosti koje proizlaze iz međunarodnoga sindikalnog djelovanja.

Međunarodna poduzeća danas provode različite **aktivnosti** osnovni cilj kojih je povećanje njihova profita, no čija su posljedica često lošiji uvjeti zaposlenja za radnike. Prvenstveno se to odnosi na **tendenciju preseljenja rada u područja u kojima su prisutni relativno lošiji uvjeti zaposlenja**. Naime, zakonodavna regulacija i običajne norme odnosa sa zaposlenicima razlikuju se od zemlje do zemlje. S obzirom da međunarodna poduzeća imaju mogućnost odabira lokacije za investiciju, ona biraju lokaciju koja im nudi najviše slobode za primjenu vlastitoga stila odnosa sa zaposlenicima.¹¹ To im omogućava bolju zaradu, s obzirom da sindikati u zemljama u kojima imaju jak utjecaj u pravilu podižu cijenu rada, što najčešće ne odgovara poslodavcima. [Više o utjecaju sindikata na plaće i beneficije zaposlenika vidi u poglavlju 9.]

Međunarodna poduzeća imaju **mogućnost odabira željenoga stila odnosa sa zaposlenicima** u zemljama u kojima posluju. Ona uobičajeno ne koriste jednaku politiku odnosa sa zaposlenicima u svim zemljama u kojima posluju.¹² Bez obzira na pritisak zaposlenika ili sindikata neka međunarodna poduzeća ne pristaju na

poboljšavanje radnih uvjeta u nekoj zemlji uz obrazloženje da u većini zemalja u kojima posluju imaju takve uvjete i da bez njih ne mogu biti konkurentni. Također, većina međunarodnih poduzeća ima proaktivan, zaposlenicima okrenut, pristup u matičnoj zemlji, dok u gotovo svim drugim zemljama u kojima posluju primjenjuju znatno lošije uvjete zaposlenja. Naravno, međunarodna poduzeća svoj odnos sa zaposlenicima prilagođavaju zakonskoj regulativi i sindikalnim tekovinama u zemljama u kojima djeluju odnosno na koje se šire.¹³ No, odabirom države za strana ulaganja, koja ima drugačije zakonodavstvo nego matična zemlja – ukoliko to strana zakonodavstva od njih ne traže, međunarodna poduzeća koriste mogućnost manjega izlaženja u susret radništvu nego što to rade u matičnoj zemlji.¹⁴

Nadalje, međunarodna poduzeća imaju pregovaračku snagu za iznuđivanje pristanka sindikata na uvjete s kojima zaposlenici nisu zadovoljni pod prijetnjom da će proizvodnju preseliti na drugu lokaciju.¹⁵ Na taj način mogu lakše manipulirati sindikatima i posljedično svojim zaposlenicima te ih natjerati na prihvaćanje lošijih uvjeta zaposlenja.

Međunarodno povezivanje sindikata potaknuto je i **međunarodnim povezivanjem zakonodavaca**. U Europi je učinjen možda najveći iskorak po pitanju međunarodnoga sindikalnog djelovanja.¹⁶ Formiranje Europske unije djelomično je poboljšalo praksu međunarodnoga kolektivnog pregovaranja premda se suradnja sindikata prvenstveno svodi na zajedničke konzultacije i ukazivanje na prava radnika na međunarodnoj razini, a ne uistinu na međunarodno kolektivno pregovaranje.¹⁷ No, cilj je mnogih sindikata u Europskoj uniji ostvariti pravo međunarodno kolektivno pregovaranje na razini Europe, pri čemu je osnivanje Europske konfederacije sindikata (engl. European Trade Union Confederation – ETUC) 1973. godine bio važan korak u tome smjeru. Europska konfederacija sindikata udružuje 85 nacionalnih sindikalnih središnjica iz 36 europskih zemalja i deset europskih industrijskih sindikalnih središnjica te tako predstavlja šezdeset milijuna članova na europskoj razini.¹⁸ Osnovana je s ciljem predstavljanja interesa radnika u institucijama Europske unije kao što su: Europska komisija, Europski parlament, Vijeće ministara i druga tijela.¹⁹ No, Europska konfederacija sindikata svoju je prisutnost institucionalizirala na razini Europske unije više kao politički čimbenik nego kao sindikat odabirom modela lobističkoga djelovanja umjesto uloge organizatora i koordinatora sindikalnih akcija i pregovora.²⁰

Uspostavljanje kontakata i odnosa sa sindikatima u drugim zemljama sindikati vide i kao **priliku za razmjenu iskustva i znanja**. Pritom sindikalisti imaju priliku učiti iz dobrih i loših iskustava svojih kolega u inozemstvu te na taj način proširivati svoje znanje kako bi svojim članovima pružili bolju uslugu. Također,

okrupnjavanje na međunarodnoj razini sindikati vide i kao priliku za unapređivanje javne percepcije o njima s obzirom da ono vrlo često potiče **psihološki dojam kako je međunarodno povezan sindikat zasigurno moćniji**. Konačno, međunarodno djelovanje sindikata ponekad proizlazi jednostavno kao **odgovor sindikata na nepravedan tretman zaposlenika u slabije razvijenim zemljama**. Sindikati, duboko uvjereni u pravo svih zaposlenika na pravedne uvjete zaposlenja, ne mogu prekrštenih ruku promatrati nepravdu koja se odvija u nekoj drugoj zemlji.

Konkretni učinci odnosno **prednosti međunarodnoga sindikalnog djelovanja** brojni su. Oni se očituju kroz neposredne koristi za sindikate, ali i kroz koristi na razini društva odnosno čak i na globalnoj razini:

- **Prednosti međunarodnoga sindikalnog udruživanja za sindikate** jesu bolja pregovaračka pozicija sindikata u odnosu na poslodavce i zakonodavce zbog brojnijega članstva i veće rasprostranjenosti utjecaja sindikata te mogućnost pružanja kvalitetnijih usluga i bolje podrške članovima kao posljedica prenošenja informacija, ali i iskustava između sindikata na međunarodnoj razini kao i veća heterogenost znanja i vještina članova.
- **Prednosti koje se odnose na nacionalnu razinu nekoga društva** jesu: (1.) očuvanje radnih mjesta kao i (2.) očuvanje postojećih uvjeta zaposlenja. Ove prednosti javljaju se kao posljedica uspješnijega pritiska sindikata na međunarodna poduzeća i onemogućavanja istih da svoju proizvodnju sele u područja s lošijim uvjetima zaposlenja.
- Konačno, **prednosti koje se odnose na globalnu razinu** jesu onemogućavanje međunarodnih poduzeća da manipuliraju sa sindikatima i svojim zaposlenicima te posljedično podizanje kvalitete uvjeta zaposlenja, a time i standarda života na globalnoj razini.

16.2. Aktivnosti međunarodnoga djelovanja sindikata

Kada međunarodna poduzeća pokušaju povećati svoju moć i profit na trošak zaposlenika, sindikati moraju pokrenuti dugoročnu kampanju preko granica, koja podrazumijeva zadovoljavanje osnovnih **pretpostavki za uspješnije međunarodno djelovanje**. Konkretno, međunarodno djelovanje sindikati trebaju temeljiti na:²¹ (1.) pozornom prikupljanju i analizi podataka o međunarodnim poduzećima, (2.) uključivanju članova svih razina u međunarodne sindikalne aktivnosti te (3.) obrazovanju članova kako bi se potaknula međunarodna solidarnost zaposlenika.

Prikupljanje i analiza podataka o međunarodnim poduzećima jedna je od temeljnih pretpostavki za uspješnije međunarodno djelovanje sindikata s obzirom da oni trebaju imati potpunu sliku o međunarodnome poduzeću, njegovoj globalnoj strukturi, financiranju i poslovanju kako bi uspješnije koristili njegove slabe točke u pregovorima.²² Za uspjeh međunarodnoga udruživanja nije dostatna samo posvećenost sindikalnoga čelništva nego je potrebna i **uključenost svih razina**, dakle i **onih** najnižih, lokalnih razina.²³ Neosporno je kako uspjeh u međunarodnim sindikalnim aktivnostima traži znatnu uključenost članova u svim obuhvaćenim zemljama.²⁴ Također, treba voditi računa da se sindikalni pokret neće moći uspješno proširiti na međunarodnoj razini bez prethodne snažne nacionalne sindikalne baze,²⁵ što znači da međunarodni odaziv ni u kojem trenutku ne smije imati veći prioritet od domaćeg.²⁶ Također, kako bi se potaknulo iskreno, neprisilno uključivanje lokalnih sindikata u međunarodne aktivnosti potrebno je provesti sveobuhvatnu **edukaciju o važnosti međunarodne solidarnosti**.²⁷ Edukacija bi trebala obuhvatiti kako sindikalne čelnike, tako i sve ostale članove sindikata.

Kako bi se suprotstavili moći međunarodnih poduzeća, sindikati koriste **dvije osnovne aktivnosti**: (1.) udruživanje i suradnja sindikata u svrhu ostvarivanja ciljeva koje ne mogu ostvariti samostalno ili ih lakše ostvaruju suradnjom te (2.) poticanje reguliranja radnih odnosa na međunarodnoj razini.²⁸ Navedene aktivnosti detaljnije su opisane u nastavku.

16.2.1. Udruživanje i suradnja sindikata na međunarodnoj razini

Međunarodno djelovanje sindikata obuhvaća međunarodno udruživanje (kao formalan i dugotrajan oblik djelovanja) te međunarodnu suradnju (kao neformalan i privremen oblik djelovanja).²⁹

Međunarodno udruživanje sindikata temelji se na prethodno formiranoj mreži poznanstava koja sindikatima daje moć i snagu premda ovakve koalicije, nažalost, ponekad nemaju dovoljnu zakonsku podlogu za ostvarivanje svojih ciljeva.³⁰ Međunarodno udruživanje odnosi se na formiranje:

- **međunarodnih sindikalnih organizacija** – Međunarodne sindikalne organizacije ujedinjuju nacionalne sindikalne središnjice, od kojih je najveća i najaktivnija Međunarodna konfederacija sindikata (engl. International Trade Union Confederation – ITUC), koja pokriva 175 milijuna radnika u 153 zemlje svijeta, a nastala je 2006. godine spajanjem Međunarodne konfederacije samostalnih sindikata (engl. International Confederation of Free Trade

Unions – ICFTU) i Svjetske konfederacije rada (engl. World Confederation of Labour – WCL).³¹

- **međunarodnih udruga granskih sindikata** – Međunarodne udruge granskih sindikata ujedinjuju sindikate iz pojedinih djelatnosti, od kojih je najstarija već spomenuta Međunarodna federacija metalaca (IMF).

Međunarodna suradnja sindikata uspostavlja se u svrhu razmjene podataka i iskustava te pružanja podrške sindikatima u drugim zemljama te može podrazumijevati različite aktivnosti pobrojane u tablici 16.1.³²

Tablica 16.1. Aktivnosti međunarodne suradnje sindikata

Aktivnosti

- dijeljenje informacija
- poruke solidarnosti (primjerice radnicima u drugoj zemlji koji su trenutno u štrajku)
- sindikalna solidarnost (primjerice u sprječavanju radnika u jednoj zemlji da prihvaćaju niže plaće kako bi se privukla strana ulaganja na štetu radnika neke druge zemlje)
- štrajkovi solidarnosti (engl. sympathy strikes)
- zajednička organiziranja međunarodnih sindikalnih kampanja
- vršenje pritiska na međunarodna poduzeća putem javnog eksponiranja, na primjer putem učinka bumeranga³³ (Uporaba učinka bumeranga podrazumijeva organiziranje međunarodne kampanje protiv globalno poznatih međunarodnih poduzeća u kojoj sindikalni aktivisti u svojim zemljama putem demonstracija vrše pritisak da poduzeće počne primjenjivati dogovorene uvjete rada u svim zemljama u kojima posluje, a najčešće je to usmjereno na primjenu dogovorenih uvjeta rada u zemljama u razvoju u koje je uobičajeno smještena njihova proizvodnja.)
- koordiniranje međunarodnoga kolektivnog pregovaranja
- pomoć pri formiranju sindikata u zemljama u razvoju

Treba naglasiti kako ne postoji idealan tip odnosno oblik međunarodnoga udruživanja³⁴ jer on prvenstveno ovisi o konkretnim ciljevima udruživanja. Naravno, istovremeno je moguće udruživati se i surađivati na različite načine. Najučinkovitiji pristup međunarodnome djelovanju sindikata zahtijeva razmatranje svih navedenih oblika.³⁵

Također, kako bi bili uspješni na međunarodnoj razini, sindikati se moraju osloniti i na solidarnost s drugim društvenim pokretima.³⁶ U tome smislu može se govoriti o **međunarodnome društvenom sindikalizmu** (engl. international social movement unionism) odnosno mogućnostima suradnje sindikata s društvenim pokretima na međunarodnoj razini. [Više o društvenom sindikalizmu vidi u poglavlju 19., a o međunarodnom društvenom sindikalizmu u nastavku.]

16.2.2. Poticanje reguliranja radnih odnosa na međunarodnoj razini

Razne međunarodne organizacije promiču uspostavu **zakonske regulative radnih odnosa na međunarodnoj razini i kodeksa ponašanja međunarodnih poduzeća** poput Međunarodne organizacije rada (engl. International Labor Organization – ILO) i Organizacije za gospodarsku suradnju i razvoj (engl. Organization of Economic Cooperation and Development – OECD).³⁷ Tako je, na primjer, Međunarodna organizacija rada (ILO) identificirala načela vezana uz radne odnose koja trebaju slijediti sve zemlje svijeta, kao što su sloboda udruživanja, pravo na sindikalno organiziranje i kolektivno pregovaranje, ukidanje prisilnoga rada i zabrana diskriminacije pri zapošljavanju te kodeks ponašanja međunarodnih poduzeća vezan uz tripartitni dijalog.³⁸ Jedna od osnovnih funkcija Međunarodne organizacije rada jest promoviranje i razvijanje neovisnih organizacija poslodavaca kao i radničkih organizacija na međunarodnoj razini te pružanje obrazovanja i savjetodavnih usluga za te organizacije.³⁹ U tu svrhu pri Međunarodnoj organizaciji rada postoji poseban Odjel za socijalni dijalog na međunarodnoj razini.⁴⁰ Treba istaknuti kako je unutar sustava Ujedinjenih naroda (engl. United Nations – UN) Međunarodna organizacija rada jedina tripartitna agencija koja povezuje predstavnike vlada, poslodavaca i zaposlenika da zajednički oblikuju politike i programe koji promiču „častan rad za sve“.⁴¹

Razne međunarodne sindikalne organizacije također su se pokazale korisnima u vršenju pritiska na međunarodna poduzeća.⁴² Primjerice, putem međunarodnih sindikalnih organizacija kao što su Europska konfederacija sindikata (ETUC) i Međunarodna konfederacija sindikata (ITUC), sindikalni pokret uspješno lobira Međunarodnu organizaciju rada, Vijeće trgovine i razvoja Ujedinjenih naroda (engl. United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD), OECD i Europsku uniju.⁴³

Relativno noviji alat za uspješnije međunarodno sindikalno djelovanje jesu **međunarodni okvirni sporazumi** (engl. International Framework Agreement – IFA) odnosno sporazumi koji se potpisuju između Svjetske sindikalne federacije (engl. Global Union Federation – GUF) i pojedinih međunarodnih poduzeća.⁴⁴ Prvi takav sporazum potpisan je još 1988. godine s međunarodnim poduzećem Danone, drugi tek 1995., a od 2000. godine zabilježen je znatan porast potpisanih sporazuma kojih je krajem 2006. godine bilo oko pedeset.⁴⁵ Koncem 2012. godine broj sporazuma prešao je stotinu odnosno udvostručio se.⁴⁶ Potpisani sporazumi razlikuju se po svojem sadržaju i opsegu. Sadržaj se uobičajeno odnosi na slobodu sindikalnoga udruživanja i kolektivnoga pregovaranja, nediskriminaciju,

zabranu rada djece i prisilnoga rada te definiranje plaća i općih radnih uvjeta.⁴⁷ Međunarodni okvirni sporazumi nose svoje prednosti i nedostatke kako za sindikate, tako i za međunarodna poduzeća, što je prikazano u tablici 16.2.⁴⁸

Tablica 16.2. Prednosti i nedostaci međunarodnih okvirnih sporazuma za sindikate i međunarodna poduzeća

Dionici	Prednosti	Nedostaci
sindikati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ omogućava se i poboljšava dijalog na međunarodnoj razini ▪ promoviraju se sindikati na međunarodnoj razini ▪ može omogućiti konzultiranje ili pregovaranje na međunarodnoj razini ▪ štiti osnovna prava radnika ▪ pomoć sindikatima za organiziranje na lokalnoj ili međunarodnoj razini ukoliko naiđu na prepreke 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ može doći do sukoba oko nadležnosti između Svjetske sindikalne federacije (GUF) i sindikata ▪ sindikati mogu nerado prepustiti ovlasti Svjetskoj sindikalnoj federaciji (GUF) ▪ zahtijeva znatne financijske i ljudske resurse
međunarodna poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> ▪ omogućava bolje odnose sa sindikatima ▪ omogućava rješavanje postojećih problema ▪ suradnja sa Svjetskom sindikalnom federacijom (GUF) može zamijeniti suradnju s velikim brojem sindikata ▪ može pomoći izgradnji boljeg imidža poduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ može povećati očekivanja zaposlenika i sindikata ▪ može dovesti do objave osjetljivih informacija ▪ može rezultirati pregovorima na lokalnoj i međunarodnoj razini istovremeno ▪ može rezultirati većom aktivnošću sindikata na globalnoj razini ▪ može potaknuti štrajkove podrške u drugim zemljama ▪ implementacija i slijeđenje sporazuma zahtijevaju financijske i ljudske resurse

16.3. Prepreke međunarodnome djelovanju sindikata

Međunarodno sindikalno djelovanje nije jednostavno i ograničeno je brojnim preprekama. Moguće je razlikovati **prepreke u međunarodnome sindikalnom organiziranju** na globalnoj razini, na razini neke zemlje i na razini sindikata. **Prepreke međunarodnome sindikalnom organiziranju na globalnoj razini** jesu:⁴⁹

- nepostojanje „svjetske vlade“ koja bi mogla sudjelovati u tripartitnom dijalogu i regulirati kolektivno pregovaranje na razini međunarodnih poduzeća

- nepostojanje središnjega sindikalnog tijela koje bi imalo centralizirane ovlasti za donošenje odluka na međunarodnoj razini jer to podrazumijeva dopuštanje međunarodnome tijelu da donosi odluke koje se tiču svih sindikata i svih članova
- otpor međunarodnih poduzeća koja koriste razne strategije izbjegavanja sindikata jer sindikate vide kao potencijalnu prijetnju (Oni smatraju da sindikati mogu utjecati na plaće do razine na kojoj poduzeće više nije konkurentno te time ograničiti mogućnosti prilagođavanja razine zaposlenosti prema potrebi.⁵⁰).

Prepreke međunarodnome sindikalnom organiziranju na razini neke zemlje jesu: jezik, različitost kultura, religijske i ideološke razlike te pravne prepreke uključujući i razlike u zakonima vezanima uz radne odnose. Konačno, **prepreke međunarodnome sindikalnom organiziranju na razini sindikata** različiti su nacionalni prioriteti sindikata zbog toga što različite zemlje imaju različito ekonomsko, društveno, pravno i političko okruženje, zatim razlike u ciljevima, prioritetima i strukturi pojedinih sindikata, strah sindikata od gubitka autonomije na domaćem tržištu, nedostatak povjerenja među sindikatima partnerima te problemi vezani uz komunikaciju. Tako je, primjerice, usprkos brojnim mogućnostima elektroničkoga umrežavanja u današnje vrijeme (zahvaljujući internetu, elektroničkoj pošti, telekonferencijama i slično),⁵¹ izrazito zahtjevno organizirati sindikate preko granica odnosno koordinirati njihove aktivnosti poput međunarodnih pregovora, bojkota ili štrajkova. [Više o mogućnostima uporabe internetske tehnologije za sindikate vidi u poglavlju 18.] Naime, za sindikalni je pokret ključna komunikacija licem u lice, koju je mnogo teže ugovoriti i provoditi, ali i skuplje financirati u međunarodnom okruženju.⁵²

Pored navedenih prepreka koje usporavaju sindikate da uopće međunarodno djeluju, proces kolektivnoga pregovaranja s međunarodnim poduzećima nosi vlastite izazove. Naime, kada do pregovora i dođe, sindikati su u znatno nepovoljnijemu položaju nego kada se oni vrše s poduzećem koje djeluje samo na nacionalnoj razini. **Prepreke pri kolektivnome pregovaranju s međunarodnim poduzećima** navedene su i objašnjene u tablici 16.3.⁵³

Tablica 16.3. Prepreke pri kolektivnome pregovaranju s međunarodnim poduzećima

Prepreke	Opis
smanjen je potencijal uporabe prijetnje štrajkom u pregovorima	Međunarodna poduzeća uobičajeno imaju organiziranu proizvodnju na više različitih lokacija u nekoliko zemalja. Na taj način ona mogu, u slučaju opasnosti od štrajka, privremeno prebaciti dio proizvodnje u drugu zemlju. Često je međunarodnim poduzećima dovoljno da samo zaprijetе prebacivanjem proizvodnje, što im osigurava veliku pregovaračku moć i posljedično iznudu nižih plaća i beneficija te lošijih radnih uvjeta.
lokalizirani štrajk ne ugrožava opstanak međunarodnoga poduzeća	Utjecaj štrajka na međunarodno poduzeće s razmještenim proizvodnim i drugim kapacitetima mnogo je manji nego utjecaj štrajka, primjerice, na poduzeće koje proizvodi na jednoj lokaciji u jednome proizvodnom pogonu u kojemu se provodi industrijska akcija štrajka. Drugim riječima, ako dođe do štrajka, sindikati ne mogu postići da se u potpunosti zaustavi priljev novčanih sredstava u dio organizacije obuhvaćen štrajkom s obzirom da međunarodno poduzeće nastavlja poslovati i ostvarivati profit u drugim zemljama.
nejasno je tko ima ovlast za donošenje odluke u ime poduzeća	Sindikati ponekad nisu sigurni tko ima ovlast za donošenje odluke u ime poduzeća. Međunarodna poduzeća potenciraju navedeno namjerno stvarajući dojam kako lokalne razine imaju ovlast za donošenje nekih odluka iako ovlasti za odlučivanje o odnosima sa zaposlenicima rijetko delegiraju na lokalnu razinu.
sindikata je otežano prikupljanje pouzdanih podataka o poduzeću potrebnih za zauzimanje pozicija u pregovorima	Međunarodna poduzeća mogu manipulirati cijenama u internim transakcijama i time prebacivati svoje profite s jedne lokacije na drugu. Posljedično je često sindikatima teško pronaći pouzdane podatke na kojima mogu temeljiti svoje zahtjeve u kolektivnim pregovorima.

16.4. Suvremeni model međunarodnoga sindikalizma

U svom dugom vijeku kao ideja, s obzirom da se prva međunarodna sindikalna udruženja javljaju prije više od stotinu godina, ali u kratkome vijeku kao intenzivan pokret, međunarodni sindikalizam prošao je kroz **dvije faze**. Stoga se može govoriti o „starome“ i „novome“ međunarodnom sindikalizmu, čija su obilježja navedena u tablici 16.4.⁵⁴

Tablica 16.4. Obilježja „staroga“ i „novoga“ međunarodnog sindikalizma

Faza	Opis
„stari“ međunarodni sindikalizam	Zbog pojačane globalizacije i porasta svjetske trgovine sindikati osjećaju slabljenje svoje pozicije i koncem 19. stoljeća okreću se međunarodnom djelovanju odnosno međunarodnom udruživanju. Dominantna su službena tijela međunarodnog sindikalizma i njihove aktivnosti. Međunarodna sindikalna udruženja pretežno su visoko centralizirana, birokratska i strogo hijerarhijski organizirana. Odlučivanje je sporo, a raspravljanje i donošenje odluka provodi se isključivo na najvišim hijerarhijskim razinama.
„novi“ međunarodni sindikalizam	Moderni oblici sindikalne solidarnosti nastoje se suprotstaviti globalizaciji i kapitalističkom izrabljivanju. Obilježava ih raskidanje tradicionalne suprotnosti između radnoga mjesta i zajednice odnosno sindikata i društvenoga pokreta. Stavljaju se naglasak na mobilizaciju i kampanju te spremnost sindikata da se udruže i izgrade međunarodne koalicije i mrežu poznanstava međusobno i s ostalim društvenim akterima i silama (čime se potiče međunarodni društveni sindikalizam). Takva organizacija sindikate čini otvorenijima odnosno demokratičnijima i transparentnijima.

Potrebno je naglasiti da „novi“ oblik međunarodnoga sindikalizma prvenstveno obilježava **međunarodni društveni sindikalizam**, koji izrasta kao posljedica globalnoga društvenog pokreta (engl. global social movement). Međunarodni društveni sindikalizam predstavlja savez između radničke klase i ostalih segmenata društva koji su pogođeni globalizacijom. [Više o utjecaju globalizacije na sindikate vidi u poglavlju 17.] Slično kao i globalni društveni pokret, on se oslanja na suradnju raznih sudionika s ciljem „izazivanja“ procesa globalizacije i njegovih ključnih institucija.⁵⁵ Sindikati u posljednje vrijeme sve češće daju podršku aktivnostima koje nisu usko vezane uz uvjete zaposlenja nego uz opće životne uvjete, poput podrške akcijama „zelenih“, prijateljima životinja i slično, a njihovu podršku mogu očekivati zauzvrat pri provođenju svojih akcija. Brojne organizacije civilnoga društva pružile su odgovor na proces globalizacije putem međunarodnoga udruživanja čime su izbrisane kako nacionalne granice između njih, tako i granice njihova djelovanja. Možemo pretpostaviti da će ovaj trend imati pozitivan učinak na životni standard na globalnoj razini, što je zapravo i krajnji cilj ne samo sindikata nego i ostalih organizacija civilnoga društva mobiliziranih pokretom međunarodnoga društvenog sindikalizma.

Bilješke

- 1 Na temelju: Gordon i Turner (2000.) prema Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY; Hodkinson, S. (2005.), Is There a New Trade Union Internationalism? The International Confederation of Free Trade Unions' Response to Globalization, 1996-2002, *Labour Capital and Society*, 38(1/2): 36-64.; Pulignano, V. (2010.), Trade unions and transnational regulation in Europe: developments and limitations, *Employee Relations*, 32(6): 574-589.
- 2 International Metalworkers' Federation, www.imfmetal.org
- 3 International Transport Workers' Federation, www.itfglobal.org
- 4 Hodkinson, S. (2005.), op. cit., str. 1.
- 5 Marginson, P. (2010.), New forms of co-operation, new forms of conflict, *Socio-Economic Review*, 8(2): 360-364., str. 363.
- 6 Crouch, C. (2010.), The Financial Crisis a New Chance for Labour Movements? Not Yet (Discussion Forum I: Labour and the Global Financial Crisis), *Socio-Economic Review*, 8(2): 353-356., str. 356.
- 7 Frundt, H. J. (2002.), Four models of cross-border maquila organizing, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 45-75.; Gennard, J. (2009.), A new emerging trend? Cross border trade union mergers, *Employee Relations*, 31(1): 5-8.; Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Preager Publishers, Westport, CT
- 8 Barkin, S. (1955.), International Trade Union Activity: A Vehicle for Greater World Security, *Labor Law Journal*, 6(12): 825-834. i 842., str. 834.
- 9 Na temelju: Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 635.; Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY, str. 203.
- 10 Anner, M. (2001.), The International Trade Union Campaign for Core Labor Standards in the WTO, *Working USA*, 5(1): 43-63., str. 60.
- 11 Traxler (2000.) prema Gunnigle, P. (2007.), Industrial Relations in Multinational Companies (MNCs): Double breasting and Trade Union Avoidance in Ireland, Working Paper, University of Limerick, 1-19., str. 14.
- 12 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 631-633.
- 13 Primjere utjecaja nacionalnih zakonodavstava na industrijske odnose međunarodnih poduzeća vidi u: Knox, W., McKinlay, A. (2010.), American multinationals and British trade unions, c. 1945-1974, *Labor History*, 51(2): 211-229.
- 14 Više o međunarodnim industrijskim odnosima vidi u: Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. Sr (2008.), *International Human Resource Management – Managing people in a multinational context*, 5th ed., Thomson Learning, London
- 15 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 631.
- 16 Više o kolektivnom pregovaranju na razini EU vidi u: Bodiřoga-Vukobrat, N., Laleta, S. (2007.), Posebnosti kolektivnog pregovaranja u europskome i hrvatskome pravu, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 28(1): 317-362.
- 17 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 636.
- 18 European Trade Union Confederation (ETUC), www.etuc.org
- 19 ETUC (2008.) prema Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb, str. 65.
- 20 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 65.
- 21 Na temelju: Rechenbach, J., Cohen, L. (2002.), Union global alliances at multinational corporations – A case study of the Ameritech Alliance, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 76-99., str. 82.
- 22 Mazur, J. (2000.), Labor's new internationalism, *Foreign Affairs*, 79(1): 79-93.
- 23 Nissen, B. (2002.), Concluding thoughts – internal transformation, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 264-273., str. 265.
- 24 Frundt, H. J. (2002.), op. cit., str. 47.
- 25 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 38.
- 26 Smith, C. (2010.), Internationalising industrial disputes: the case of the Maritime Union of Australia, *Employee Relations*, 32(6): 557-573., str. 569.
- 27 Nissen, B. (2002.), op. cit., str. 265-266.
- 28 Na temelju: Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 634.
- 29 Razvijeno na temelju opisanih oblika u: Frundt, H. J. (2002.), op. cit., str. 49-59.; O'Brien, R. (2000.), Workers and world order: the tentative transformation of the international union movement, *Review of International Studies*, 26(4): 533-555., str. 541 i 542.
- 30 Frundt, H. J. (2002.), op. cit., str. 49.
- 31 International Trade Union Confederation (ITUC), www.ituc-csi.org
- 32 Na temelju: Budd, J. W. (2010.), op. cit., str. 401.; Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. Sr (2008.), op. cit., str. 260.
- 33 Keck i Sikkink (1998) prema Frundt, H. J. (2002.), op. cit., str. 54.
- 34 Büllow, M. von (2009.), Networks of Trade Protest in the Americas: Toward a New Labor Internationalism?, *Latin American Politics and Society*, 51(2): 1-28., str. 21.
- 35 Frundt (1999.) prema Frundt, H. J. (2002.), op. cit., str. 59.
- 36 Bieler, A. (2009.), Trade unions and the World and European Social Forums: a move towards social movement unionism?, Working Paper Series, School of Politics and International Relations, University of Nottingham, 1-17., str. 12.
- 37 Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 634.
- 38 Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. Sr (2008.), op. cit., str. 257.
- 39 International Labour Organization, www.ilo.org
- 40 International Labour Organization, www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/departments-and-offices/lang-en/index.htm
- 41 International Labour Organization, www.ilo.org
- 42 Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. Sr (2008.), op. cit., str. 257.
- 43 Ibid., str. 257.
- 44 Kaag, A. (2006.), International trade union work within multinationals, The sense and nonsense of International Framework Agreements, <http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00193.pdf>
- 45 International Labour Organization (2007.), International Framework Agreements: a global tool for supporting rights at work, www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_080723/lang-en/index.htm
- 46 Global Unions, www.global-unions.org/framework-agreements.html

- 47 Kaag, A. (2006.), op. cit., str. 6.
- 48 Na temelju: Kaag, A. (2006.), op. cit., str. 7-8.
- 49 Na temelju: Anner, M., Greer, I., Hauptmeier, M., Lillie, N., Winchester, N. (2006.), *The Industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Interunion Politics in Three Sectors*, *European Journal of Industrial Relations*, 12(1): 7-27.; Frundt, H. J. (2002.), op. cit., str. 68.; Gordon i Turner (2000.) prema Budd, J. W. (2010.), op. cit.; Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 637-638.; Kaag, A. (2006.), op. cit., str. 2.; Munck, R. (2012.), *Trade Unions, Globalisation and Internationalism*, *Global Labour Column*, (99): 1-2.; Nissen, B., Grenier, G. (2002.), *Unions and immigrants in South Florida*, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 130-160.
- 50 Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. (2008.), op. cit., str. 253.
- 51 Rechenbach, J., Cohen, L. (2002.), op. cit., str. 83.
- 52 Ibid., str. 83.
- 53 Na temelju: Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. (2008.), op. cit.; Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), op. cit., str. 633-634.
- 54 Na temelju: Hodkinson, S. (2005.), op. cit.; Lucio, M. M. (2010.), *Dimensions of internationalism and the politics of the labour movement, Understanding the political and organisational aspects of labour networking and coordination*, *Employee Relations*, 32(6): 538-556.; Lucio, M. M., Walker, S. (2005.), *The networked union? The Internet as a challenge to trade union identity and roles*, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 137-154.; Ryland, R., Sadler, D. (2008.), *Revitalising the trade union movement through internationalism, The grassroots perspective*, *Journal of Organizational Change Management*, 21(4): 471-481.
- 55 Na temelju: Ramasamy, P. (2005.), *Labour and Globalization: Towards a New Internationalism?*, *Labour, Capital and Society*, 38(1&2): 4-35., str. 32.



Globalizacija kao neprijatelj sindikata

Kako globalizacija utječe na sindikate?

Globalizacija je jedna od najviše korištenih, ali ujedno i jedna od najčešće zloupotrebljivanih i najviše zbunjujućih riječi današnjice.¹ Nalazi se posvuda i rijetko kada prođe dan a da ju ne upotrijebi netko od političara, akademika, novinara ili poslovnih i sindikalnih vođa. Ipak, jednoznačnu definiciju globalizacije teško je dati. Različiti ljudi globalizaciju različito podrazumijevaju,² ali ona nesumnjivo zahvaća sve aspekte života. Stoga se može govoriti o nekoliko aspekata globalizacije: kulturološkom, ekonomskom, geografskom, institucionalnom i političkom aspektu globalizacije.

Postojeća eksplozija interesa za globalizaciju ukazuje na prevladavajući osjećaj da se u svijetu događaju temeljne promjene i da postoji mnogo „ozbiljnih problema“ koji su povezani s pojmom globalizacije.³ Tome vjerojatno pridonosi činjenica da globalizacija nije homogen i dosljedan proces.⁴ Štoviše, globalnu ekonomiju obilježavaju nezavisnost, asimetrija, selektivna uključenost, regionalizacija i slično. Jedna od posljedica toga jest nejednaka raspodjela gubitnika i dobitnika, kako između zemalja, tako i unutar njih.⁵ U procesu globalizacije sindikati su uglavnom gubitnici i to prvenstveno na političko-pravnom i ekonomskom planu. Također, sindikati su posebno pogođeni financijskom krizom i recesijom pa se stoga opravdano postavlja pitanje njihove budućnosti.

17.1. Utjecaj globalizacije na sindikalno članstvo

Globalizacija je nesumnjivo imala i ima velik utjecaj na sindikate. Mnogi ju čak smatraju glavnim uzrokom nepovoljnih trendova koji obilježavaju sindikalnu aktivnost u posljednjih nekoliko desetljeća.⁶ Dok su tek prije četrdesetak godina, dakle još sedamdesetih godina 20. stoljeća, sindikati proživljavali svoje „zlatno doba“, u kojemu su svi imali koristi od ekonomskoga rasta, danas proživljavaju svoju najveću krizu. Sve su češći primjeri „zatvaranja“ sindikata, a čak su i njihovi zagovornici pesimistični u vezi s mogućnošću „oživljavanja“ sindikata.⁷ Obilježja

radnih odnosa u Europi u zlatno doba sindikata i u doba globalizacije prikazana su u tablici 17.1.⁸

Tablica 17.1. Obilježja sindikalnih odnosa u Europi u zlatno doba sindikata i u doba globalizacije

Razdoblje	Obilježja sindikalnih odnosa
zlatno doba sindikata od 1950-ih do sredine 1970-ih	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konsolidacija radničkih pokreta i sustava radnih odnosa nakon Drugoga svjetskog rata ▪ keynezijanizam je dominantna politička ideologija ▪ sindikati osiguravaju da svi imaju udjel u koristi od ekonomskoga rasta (zaposlenici, poslodavci i država) ▪ tijekom cijeloga razdoblja raste broj članova sindikata i sindikalna gustoća u većini razvijenih zemalja svijeta ▪ raste broj kolektivnih ugovora ▪ raste pokrivenost kolektivnim ugovorima
sindikati u doba globalizacije od prve naftne krize 1974. godine do danas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neoliberalizam je dominantna politička ideologija ▪ sindikati su i dalje socijalni partneri, ali s manjim utjecajem ▪ broj članova sindikata i sindikalna gustoća u svim zemljama svijeta opadaju ▪ smanjuje se broj kolektivnih ugovora ▪ smanjuje se pokrivenost kolektivnim ugovorima ▪ tri su osnovne skupine globalnih promjena koje utječu na sindikate: političko-pravne promjene, ekonomske promjene i tehnološke promjene

Obnova uništenih gospodarstava nakon Drugoga svjetskog rata započeta sredinom pedesetih godina 20. stoljeća označila je početak zlatnoga doba sindikata. Sindikati su – na krilima ekonomskoga rasta i tadašnje temeljne političke ideologije bazirane na državnom intervencionizmu – bilježili stalno rastući trend broja članova. No, to zlatno razdoblje relativno je brzo prekinuto nastankom prve naftne krize. Od tada se sindikati neprestano suočavaju s problemima koji nastaju kao direktna posljedica fenomena globalizacije koji redefinira sve aspekte života, pri čemu su u segmentu sindikalnih odnosa dominantno utjecajni ekonomski i političko-pravni aspekt globalizacije te tehnološki napredak.

Političko-pravne, ekonomske i tehnološke promjene koje pospješuju globalizaciju ne događaju se izolirano jedna od druge. Naprotiv, one su međusobno povezane te je upravo njihovo zajedničko djelovanje dovelo do složenih odnosa između zemalja i unutar njih kao i između poslodavaca i sindikata. Opći političko-pravni trendovi koji su zavladao svijetom – kao što su, primjerice, ugovori o slobodnoj trgovini, deregulacija i denacionalizacija industrija ili smanjenje tarifa i uvoznih barijera – potakli su znatne ekonomske promjene (na primjer, liberalizacija je

dovela do znatnoga porasta međunarodne trgovine i povećanja mobilnosti kapitala). Također, tehnološke promjene omogućile su 24-satno poslovanje, premještanje proizvodnje i usluga u druge dijelove svijeta i time smanjenje troškova proizvodnje. Novi zahtjevi međunarodne konkurencije i dramatičan napredak u tehnologiji znatno su izmijenili način poslovanja na tržištu kao i način na koji se proizvodnja organizira.⁹ Nijedan od tih trendova nije pogodovao radničkom pokretu,¹⁰ a rezultat toga jest izmijenjena priroda položaja sindikata u većini organizacija.¹¹ Globalni trendovi koji su osjetno utjecali na funkcioniranje sindikata prikazani su u tablici 17.2.¹² i opisani u nastavku.

Tablica 17.2. Globalni trendovi koji utječu na sindikate

Aspekt globalizacije	Trendovi
političko-pravne promjene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neoliberalizam kao dominantna ideologija političke ekonomije ▪ deregulacija tržišta ▪ denacionalizacija industrija ▪ neprijateljsko političko okruženje
ekonomske promjene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ porast viših oblika i transnacionalnih integracija ▪ smanjivanje trgovinskih barijera i porast slobodne trgovine ▪ transnacionalna poduzeća ▪ mobilnost rada i kapitala ▪ deindustrijalizacija i tercijarizacija
tehnološke promjene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informacijsko-komunikacijska tehnologija ▪ izmještanje rada u područja nižih nadnica ▪ „rad na daljinu“

17.1.1. Političko-pravni aspekti globalizacije i sindikati

Političko-pravni aspekti globalizacije podrazumijevaju trendove u političko-pravnom okruženju, u razini nacionalizacije odnosno privatizacije industrija, deregulaciji ili reregulaciji te dominantnoj političkoj ideologiji koja oblikuje poslovanje svih sudionika tržišne utakmice. Temeljni politički trend koji je znatno oblikovao svijet u zadnjih nekoliko desetljeća upravo je zaokret u dominantnoj ideologiji političke ekonomije.¹³ Nekadašnja keynezijanska ideologija, koja je bila dominantna nakon Drugoga svjetskog rata, ustupila je mjesto **neoliberalnome modelu**. Premda postoji debata o tome je li globalizacija stari ili novi fenomen, neosporna je činjenica da je neoliberalizam – kao ideologija koja stoji iza trenutne „verzije“ globalizacije – zapravo preporod *laissez-faire* liberalizma.¹⁴ Prema toj ideologiji ono tržište u koje se država ne miješa najbolje rješava probleme i promiče blagostanje građana, što ujedno podrazumijeva i postupno smanjivanje ekonomske uloge države kroz privatizaciju državnih poduzeća te ograničavanje

javne potrošnje i uloge države u preraspodjeli.¹⁵ Država ima minimalnu, to jest vrlo pasivnu ulogu pri održavanju stabilnosti cijena, što ima znatne posljedice na zaposlenost uopće i na sindikate posebno. Naime, zadržavanje pune zaposlenosti različitim kompromisima i državnim mjerama u svrhu održanja stabilnosti cijena postaje neprihvatljiva i neodrživa politika.¹⁶

Kako bi se naglasila i promovirala tržišna orijentacija odnosno liberalizacija, u mnogim su zemljama provedene znatne deregulacijske politike uključujući smanjivanje trgovinskih barijera, omogućavanje nesmetanoga tijeka kapitala i investicija te privatizaciju državnih poduzeća.¹⁷ Naime, liberalizacija zahtijeva i smanjivanje javnoga sektora, koji je nakon Drugoga svjetskog rata bujao, kako po udjelu u bruto društvenome proizvodu (BDP-u), tako i po udjelu u broju zaposlenih.¹⁸ Neoliberalna globalizacija na ovaj je način imala veliki utjecaj na organizirani rad, posebice u SAD-u koji se smatra kolijevkom neoliberalnoga kapitalizma. Proizlazi da je iznikla na sljedećim temeljima:

- **deregulacija** – U kombinaciji s povećanjem raznolikosti uvoza dostupnoga na američkim tržištima trgovinsku liberalizaciju promovirala je svaka politička administracija. Stoga je jeftiniji uvoz počeo preplavljivati američko tržište, što je imalo negativne posljedice za dobra proizvedena u SAD-u, a kao rezultat toga došlo je do smanjivanja broja radnih mjesta.¹⁹ Deregulacija je posebno prisutna na financijskim tržištima koja su tradicionalno bila podvrgnuta znatnoj regulaciji od strane države,²⁰ a koja su danas postala sinonim za globalizaciju i svojevrsni primjer za ostala tržišta.²¹
- **denacionalizacija** – Smanjenjem javnoga sektora, koji je tradicionalno više sindikaliziran od privatnoga sektora, u SAD-u je znatno smanjen broj članova sindikata.²²

Australija, primjerice, jedan je od vodećih zagovornika privatizacije u svijetu, a kao ključni argument za privatizaciju navodi mogućnost zaustavljanja nedjelotvornoga državnog monopola javnih usluga te reduciranje moći sindikata u javnome sektoru.²³ Kao posljedica toga razina zaposlenosti uvelike se smanjila, a rad je sveukupno postao nesigurniji no ikada prije.²⁴

Globalno **političko okruženje** također stvara velike probleme sindikatima.²⁵ Promjene u političkoj ideologiji stranaka (prije svega socijalističkih i socijaldemokratskih) dovele su do stanja u kojemu radnička prava postaju prepreka poduzetničkim slobodama, a ne promatraju se kao civilizacijsko dostignuće širenja građanskih prava na organizacije.²⁶ Tome u prilog ne ide ni činjenica da su vlade sve više „pod povećalom“ korporativnih interesa. Desetljeća slabljenja sindikata –

uz slabosti tržišta rada i neprijateljsko pravno okruženje – dala su poslodavcima veliku prednost, a znatno su naštetila sindikatima,²⁷ kao što prikazuje tablica 17.3.

Tablica 17.3. Utjecaj globalnoga političkog okruženja na rad i sindikate

Čimbenik	Opis
pad političkoga utjecaja sindikata	Socijaldemokratske i socijalističke stranke početkom devedesetih godina 20. stoljeća (pod utjecajem sloma komunizma) znatno mijenjaju svoje političke pozicije pa tako ocjenjuju da bliski odnosi sa sindikatima više nisu toliko isplativi. ²⁸
pad pregovaračke moći sindikata	Današnje su organizacije mnogo otpornije na zahtjeve sindikata te često pristupaju pregovaračkome stolu s dugačkim listama ustupaka koje traže od radnika. ²⁹ Neuspjeh organiziranoga rada da stvori protutežu tome omogućio je korporativno-političkome savezu da iz kolektivnih ugovora izbaci mnoge pogodnosti koje štite zaposlenike od hirova tržišta i posljedica pogoršanja zdravstvenoga stanja, starosti i ozljeda na radu. ³⁰ Također, poslodavcima nužno ne smetaju štrajkovi nego u njima vide priliku za unajmljivanje zamjenskih (nesindikaliziranih) radnika, implementiranje kapitalno-intenzivnih umjesto radno-intenzivnih tehnologija, a možda i priliku da jednom zauvijek ukinu sindikate. ³¹

17.1.2. Ekonomski aspekti globalizacije i sindikati

Ekonomska globalizacija u svojoj biti podrazumijeva da državne granice i prostorna udaljenost gube presudno značenje u procesu proizvodnje, prodaje i potrošnje dobara i usluga.³² Tome su svakako doprinijeli već ranije spomenuti aspekti političke globalizacije poput deregulacije tržišta i privatizacije³³, ali i ekonomski trendovi poput rasta viših oblika integracija te smanjivanja trgovinskih barijera.³⁴ Danas živimo u svijetu u kojemu intenzivna **integracija**, prvenstveno unutar i između **raširenih i složenih transnacionalnih proizvodnih mreža**³⁵, ali i intenzivna integracija **između različitih zemalja i regija** postaju više pravilo nego iznimka. Pritom je Europska unija otišla najdalje u pogledu ekonomske integracije iako jaka regionalizacija postoji i u Americi i istočnoj Aziji.³⁶

Kao rezultat već spomenutoga neoliberalizma **uklanjaju se trgovinske barijere**, što dovodi do **rasta opsega međunarodne trgovine i stranih investicija**. Upravo se porast međunarodne trgovine smatra jednim od najvažnijih obilježja globalizacije.³⁷ Glavni pokretači rasta međunarodne trgovine i stranih investicija su **transnacionalna poduzeća**.³⁸ To su međunarodna poduzeća koja posjeduju ili kontroliraju proizvodnu imovinu u više od jedne zemlje³⁹ te stoga predstavljaju najsloženiji stupanj razvoja međunarodnoga poslovanja. Ona su proizvođači

globalnih proizvoda i usluga kao i centri složenih međunarodnih mreža velikih poslodavaca čiji utjecaj prelazi granice urbanih centara zemalja u kojima su smještene njihove središnjice.⁴⁰ Mnogo više nego ijedna druga organizacija transnacionalna poduzeća smatraju se primarnim pokretačima suvremene globalne ekonomije te istovremeno i najvećom prijetnjom ekonomskoj autonomiji države.⁴¹ Naime, često se utjecaj transnacionalnih poduzeća uspoređuje s utjecajem države. Tako se, primjerice, navodi argument da je od stotinu najvećih ekonomija na svijetu njih čak 51 korporacija, a samo 49 država (temeljem usporedbe prihoda od prodaje i BDP-a zemlje).⁴²

Transnacionalnim je poduzećima posebno pogodovalo političko-pravno okruženje koje je olakšalo **mobilnost kapitala i (manje dominantno) mobilnost rada**.⁴³ Mobilnost kapitala nije samo posljedica deregulacije trgovine i tijeka kapitala nego je velikim dijelom posljedica informatičke revolucije i sklonosti poslodavaca da koriste neobrazovanu radnu snagu gdje je god to moguće, a djelomično je to posljedica i odluka vlada na koje su utjecali vlasnici krupnoga kapitala.⁴⁴ Neovisno o razlogu koji je omogućio mobilnost kapitala, neosporna je činjenica da je uloga transnacionalnih poduzeća u oblikovanju tržišne utakmice dominantna.

Svi navedeni ekonomski aspekti globalizacije imaju velik utjecaj na rad i na sindikalne aktivnosti, kao što opisuje tablica 17.4.

Tablica 17.4. Utjecaj transnacionalnih poduzeća i mobilnosti kapitala na rad i sindikate

Čimbenik	Opis
antisindikalne strategije transnacionalnih poduzeća	Antisindikalne strategije poslodavaca postale su sofisticiranije. ⁴⁵ Upravo su transnacionalna poduzeća razvila uspješne tehnike sprečavanja sindikalnoga organiziranja. ⁴⁶ [Više o menadžerskoj oporbi sindikatima vidi u poglavlju 7.]
slabija mobilnost rada u odnosu na kapital	Globalizacija je poremetila <i>status quo</i> odnos kapitala i rada u tome smislu da je kapital izrazito mobilan u otvorenome međunarodnom okruženju, dok je rad ostao relativno nemobilan. Kapital može zaposliti rad u različitim zemljama (po nižoj cijeni), što rad stavlja u relativno nepovoljniji položaj. ⁴⁷ Poslodavci mogu, primjerice, lako sabotirati aktivnosti sindikata premještanjem svojih postrojenja u zemlje u kojima su nadnice mnogo niže kao, na primjer, u Kinu, Meksiko ili Vijetnam.
smanjena atraktivnost zemlje za direktna strana ulaganja kao posljedica sindikaliziranosti	Opće je poznato da velika pregovaračka snaga sindikata i sustav koordiniranoga pregovaranja o nadnicama smanjuju atraktivnost nacionalne ekonomije kao odredišta za direktna strana ulaganja. ⁴⁸

Deindustrijalizacija podrazumijeva smanjenje udjela industrijske proizvodnje, uglavnom teške i prerađivačke industrije, u ukupnoj nacionalnoj zaposlenosti.⁴⁹ U raspravama koje se tiču fenomena deindustrijalizacije i trendova koji su joj pogodovali, najranija istraživanja podupiru tezu o globalizaciji kao o glavnom uzroku deindustrijalizacije u bogatim demokracijama.⁵⁰ Tako je, primjerice, dokazano da vanjska direktna strana ulaganja britanskih poduzeća dovode do gubitka poslova u proizvodnome sektoru u Velikoj Britaniji.⁵¹

Smatra se da je deindustrijalizacija povezana s tri trenda:⁵² (1.) dobitcima u efikasnosti proizvodnih poduzeća (koji im omogućuju da proizvedu više dobara s manje radnika), (2.) sve većim obiljem u kojemu potrošači uživaju (što vodi k većoj potrošnji njihovih dodatnih prihoda na usluge) i (3.) globalizacijom. Može se reći da su „sile“ globalizacije – izvoz proizvodnje, vanjska direktna strana ulaganja i uvoz proizvoda iz zemalja u razvoju – odigrale važnu ulogu u deindustrijalizaciji naprednih industrijskih ekonomija.⁵³

Deindustrijalizacija, kao trend povezan s globalizacijom, znatno je izmijenila lice sindikata i zbog paralelnoga procesa **tercijarizacije**. Tercijarizacija označava proces porasta udjela uslužnih djelatnosti u BDP-u uz istovremeno opadanje udjela u BDP-u industrijske proizvodnje. Ovo se posebno odnosi na smanjenje udjela proizvodnih grana s niskom razinom tehnološke zahtjevnosti i niskim udjelom dodatne vrijednosti, što obilježava gospodarstva razvijenih zemalja.⁵⁴ Promijenjen ulogu pojedinih gospodarskih grana u razvijenim zemljama svijeta, kao posljedicu globalizacije, prati i promjena u strukturi zaposlenih. Zbog globalizacije je, između ostaloga, u razvijenim zemljama svijeta prisutno i smanjivanje broja radnih mjesta u proizvodnoj industriji i povećanje broja radnika u uslužnome sektoru.⁵⁵ S obzirom da je veći udio radnika u sindikatima tradicionalno prisutan u proizvodnim industrijama⁵⁶, navedeno „uništava“ tradicionalnu jezgru sindikalnoga pokreta – „plave ovratnike“.⁵⁷ Industrije koje su razmjerno sačuvane od globalizacije, a tako i sindikalni pokreti u njima, jesu: državni sektor, trgovina na malo, zdravstvene usluge, financijska industrija te pravne, obrazovne i socijalne usluge.⁵⁸ [Više o utjecaju deindustrijalizacije i tercijarizacije na sindikate vidi u poglavljima 6. i 7.]

17.1.3. Tehnološki aspekti globalizacije i sindikati

Globalizacija, a posebno globalizacija gospodarstva, izravan je rezultat **znanstveno-tehnološke revolucije**. Glavna je osnovica globalizacije tehnološki razvitak kojim se svijet prostorno i vremenski smanjuje uz kvalitativne i kvantitativne promjene ne samo u ekonomskoj nego i u političkoj i kulturnoj sferi.⁵⁹ Zahva-

ljujući **informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji** ruše se tradicionalne vremenske i prostorne barijere te se poslovni procesi odvijaju na globalnoj razini.⁶⁰ Znanstveno-tehnološka, a posebno **elektronička revolucija** – zajedno s deregulacijom financijskih tržišta i tržišta proizvoda – omogućava još jedan trend koji ima znatan utjecaj na sindikalnu aktivnost, a to je izmještanje.

U potrazi za načinima smanjenja proizvodnih troškova mnoga međunarodna poduzeća rješenje su pronašla u **izmještanju rutinskih proizvodnih poslova u regije s niskim nadnicama diljem svijeta** (engl. offshoring). Riječ je o poslovnoj strategiji koja je postala održiva s obzirom da tehnološki napredak povezan s informatičkom revolucijom uklanja barijere geografskih udaljenosti.⁶¹ Mnoga su međunarodna poduzeća postala fleksibilnija upravo zahvaljujući disperziranju poslovnih operacija i izmještanju „neključnih“ poslovnih funkcija diljem svijeta,⁶² što im je, između ostaloga, omogućila informacijsko-komunikacijska tehnologija.

Međunarodna poduzeća često se odlučuju tako izmjestiti svoje poslovne operacije u siromašnije zemlje,⁶³ u kojima su nadnice niže, a politička kontrola nad radnom snagom veća,⁶⁴ jednako kao i slab utjecaj sindikata, neovisno o tome je li riječ o radno-intenzivnim operacijama (na primjer pozivni centri) ili o intelektualnim poslovima (na primjer kompjutersko programiranje i medicinske usluge).⁶⁵ Ukoliko se radnici pokušaju sindikalno organizirati u borbi za svoja prava, suočavaju se s prijetnjom da će se njihova tvornica/ured zatvoriti ili premjestiti negdje drugdje odnosno da na kraju izgube posao.⁶⁶ Može se zaključiti da je utjecaj izmještanja poslovnih aktivnosti u zemlje s manjom zaštićenosti rada nepovoljan za sindikate, kako za one koji izmještanjem gube članstvo, tako i one koji se tek žele organizirati. [Dodatno o izmještanju kao strategiji menadžerske oporbe vidi u poglavlju 7.]

Napredak u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji također je omogućio primjenu **rada na daljinu**. Takav fleksibilan oblik rada sve je prisutniji u moderne poslovanju s obzirom da holistički doprinosi kvaliteti života zaposlenih, ali i poslodavaca.⁶⁷ Međutim, s obzirom da je unutarnja organizacija sindikata tradicionalno utemeljena na centraliziranome radnom mjestu (na primjer u tvornici), rad na daljinu sindikate stavlja pred novi izazov.⁶⁸ Problem se očituje u činjenici da je – uslijed fizičke izmještenosti radnika – sindikatima teže doći do potencijalnih novih članova.⁶⁹ Smatra se da je za prenošenje ideja i održavanja zainteresiranosti za ideju sindikalizma ključna komunikacija „licem u lice“⁷⁰ pa je stoga rad na daljinu za sindikate zasigurno opasnost. Smatra se, ipak, da je tim nedostacima moguće doskočiti putem elektroničke komunikacije, a napose elektroničkom poštom i internetom kao nadomjescima za fizičke sastanke.⁷¹

17.2. Odgovor sindikata na globalizaciju

Radna snaga sve više uviđa da su poslodavci i njihovi saveznici u vladama diljem svijeta uspjeli u stvaranju globalne ekonomije, one u kojoj su i proizvodnja i radnici u stalnome pokretu – prvi u potrazi za profitom, a potonji u potrazi za poslom.⁷² Sindikati sve više uviđaju da je globalni problem visoke nezaposlenosti sustavan (posljedica kapitalizma) te da ga je nemoguće pobijediti samo kolektivnim pregovaranjem. Mora mu se pristupiti s razine društva kao cjeline.⁷³

Kao što su i do sada poboljšavali život mnogih ljudi, sindikati imaju potencijal unaprijediti globalno ekonomsko, političko i društveno okruženje. No, problem predstavlja prevladavajuće mišljenje da akumulacija kapitala danas ovisi o globalizaciji i fleksibilnoj proizvodnji te da nikakve prijetnje i udarci sindikata neće to ugroziti.⁷⁴ Pred sindikatima su, ipak, razne mogućnosti odgovora na sile globalne ekonomije i njihove negativne posljedice za sindikate, kao što ukratko prikazuje tablica 17.5.

Tablica 17.5. Mogući odgovori sindikata na posljedice globalizacije

Trend	Odgovor
<p>zmanjenje sindikalne gustoće kao posljedica izmještanja aktivnosti u druge zemlje</p>	<p>Zbog neoliberalne globalizacije i međunarodne prirode kapitala između sindikata i radnika diljem svijeta mora postojati savez.⁷⁵ Uslijed prigovora o nesrazmjeru između globalnoga opsega tržišta i nacionalnoga opsega sindikata uobičajeno se poziva na organiziranje sindikata preko granica.⁷⁶ [Više o međunarodnome djelovanju sindikata vidi u poglavlju 16.] Štoviše, s obzirom da je kapital globalan, globalizacija rada čini se kao prirodan odgovor.⁷⁷ Problem nastaje u činjenici da zaposlenici, zapravo, do sada nisu bili previše uspješni u organiziranju iznad razine nacionalne države. Dodatno, radna snaga ne postoji kao globalni (ili barem europski, na primjer) entitet. U odnosu na to globalne financijske grupacije imaju prednost – one mogu posloovati i posluju globalno i upravo se zbog te činjenice mogu dovesti u poziciju dominacije nad radom.⁷⁸ Smatra se da se radnici svijeta stoga trebaju ujediniti,⁷⁹ što je i moguće stvaranjem međunarodnoga radničkog pokreta kojim će poslodavce izazvati na globalnoj razini.⁸⁰</p>

pad političkoga utjecaja i neprijateljsko političko-pravno okruženje na globalnoj razini	Izrazito neprijateljsko političko-pravno okruženje, kao posljedica dominantne ideologije političke ekonomije, također stavlja sindikate pred velike izazove. Političke stranke gotovo svugdje u svijetu distanciraju se od interesa radne snage, a sve se više priklanjaju interesima poslodavaca. U SAD-u je, primjerice, od 2000. godine – vjerojatno zbog najgore antisindikalne klime ikada prisutne – gotovo nemoguće provesti veću reformu rada jer poslodavci neumorno lobiraju protiv bilo kakvih reformi radnoga zakonodavstva, a u isto vrijeme zagovaraju zakone koji više odgovaraju njihovim strategijama. ⁸¹ Kako bi povećali vlastiti utjecaj, sindikati bi trebali ojačati svoju ulogu u društvu, što je moguće postići povezivanjem s drugim skupinama društvene zajednice. Izgradnjom novoga globalnog radničkog pokreta, koji se povezuje s društvenom zajednicom te na taj način suočava s vladama i s poslodavcima, moguće je stvoriti protutežu političko-korporativnome savezu. [Više o društvenome sindikalizmu vidi u poglavlju 19.]
--	--

17.3. Utjecaj globalne financijske krize i recesije na sindikate

17.3.1. Nastanak i posljedice globalne financijske krize i recesije

Globalna financijska kriza razvila se nevjerojatnom brzinom počevši krajem ljeta 2008. godine kada su hipotekarne obveznice koje su se proširile svjetskim globalnim, a napose američkim financijskim sustavom odjednom počele gubiti na vrijednosti.⁸² Ta je kriza potkopala mnoge od najvećih financijskih institucija u svijetu kao i velik dio svjetskoga financijskog sustava. Ubrzo nakon toga došlo je i do recesije u nefinancijskome sektoru SAD-a, a potom i do recesije u globalnoj ekonomiji.⁸³ Činjenica da zemlje koje su najviše integrirane u globalni financijski i trgovinski sustav sada osjećaju najgore posljedice ove ekonomske krize pokazuje razinu do koje su zagovaratelji neoliberalne globalizacije pretjerivali u navođenju njezinih koristi te istovremeno zanemarivali njezine rizike.⁸⁴ Postalo je očito da tržišta koja su prepuštena neoliberalnim mehanizmima ne vode uvijek k djelotvornoj alokaciji resursa i ravnoteži.⁸⁵

Ako postoji pouka koja se može izvući iz krize, onda je to da „kult“ slobodnoga tržišta nije uvijek održiv. Visoka nestabilnost, dugotrajna razina nezaposlenosti, velika globalna neravnoteža, rastuće nejednakosti u raspodjeli bogatstva i monopolizacija produktivnosti na vrhu dohodovne piramide najvidljivije su posljedice **disfunkcionalnosti globalizacije** predvođene financijskim tržištem.⁸⁶ Znatne posljedice krize jesu široko rasprostranjena nezaposlenost i rastuća ekonomska

polarizacija među zemljama koje su najviše pogođene krizom.⁸⁷ Zbog toga su mnoge zemlje počele preispitivati mogućnosti novih zakonodavnih strategija kojima bi se regulirale tendencije povezane s neoliberalnim i globalnim kapitalizmom i to od zazivanja neokeynezijanskih rješenja do temeljne kritike kapitalističkoga sustava.⁸⁸

Usljed takvoga razvoja događaja nameće se zaključak da je dominantna neoliberalna ideologija, koja je bila na snazi od osamdesetih godina 20. stoljeća do danas, znatno izgubila na svome legitimitetu.⁸⁹ Usprkos činjenici da je potpuni raspad financijskoga sustava jedva izbjegnuto, globalne financije nisu izgubile strategijsku poziciju koju su imale u svjetskoj ekonomiji.⁹⁰ Financijske institucije bile su iznimno uspješne u osiguravanju podrške države, u razmjeru u kojemu nijedan drugi sektor to nije mogao zahtijevati.⁹¹ Činjenica da osiguranje takve državne potpore krši sva pravila neoliberalne ekonomije i politike samo još jače ukazuje na potporu održavanju postojećega režima.⁹²

Na temelju iskustava prethodnih kriza pretpostavlja se da će se globalna ekonomija u nadolazećemu razdoblju vjerojatno restrukturirati.⁹³ Također se pretpostavlja da će sljedeća ekonomska ideologija uključivati znatno proširenje uloge države u gospodarstvu. Međutim, povijest nam ne može reći koja je vrsta državne regulacije ekonomskoga sustava potrebna. Ishod će ovisiti o političkoj borbi između različitih grupacija i klasa.⁹⁴ Sve navedeno jest veliki izazov, ali potencijalno i velika prilika za sindikate.⁹⁵

17.3.2. Globalna financijska kriza i recesija – prijetnja ili prilika za sindikate?

Nijedna druga kriza od 1929. godine nije stvorila tolike probleme radnoj snazi, posebice u industrijaliziranim zemljama koje su tradicionalno uporište sindikata,⁹⁶ kao globalna financijska kriza od kraja 2008. godine. Dubina i širina rasprostranjenosti krize preoblikovala je globalni ekonomski poredak s nepredvidljivim posljedicama⁹⁷ za rad i sindikate. [Više o djelovanju kriza na sindikate vidi u poglavlju 6.] Kriza, međutim, za sindikate stvara i prijetnje i prilike. **Prijetnje** se očituju u činjenici da teško ostvarena postignuća vezana uz nadnice i uvjete zaposlenja mogu biti izgubljena, dok je **prilika** za sindikate da se uključe u nadvladavanje moćnih pojedinačnih interesa i fundamentalnih nedostataka ekonomskoga sustava.⁹⁸

Globalna financijska kriza i recesija te masovna vladina spašavanja posrnulih financijskih institucija trebali bi potaknuti radnički pokret diljem svijeta na zahtijevanje većih prava u odlučivanju o tome što će se učiniti s kapitalom.⁹⁹ Nema sumnje

da, trenutno, sindikati predstavljaju utjecajan (a moguće je i jedini) subjekt koji se može učinkovito suprotstaviti poslovnim interesima i opetovanim napadima na ljudska, socijalna i sindikalna prava.¹⁰⁰ Iskustva, doduše, s prijašnjim krizama financijskoga tržišta u Japanu, Republici Koreji i Švedskoj pokazuju da radništvo nije bilo sposobno iskoristiti nedostatke ekonomskoga sustava i pretvoriti ih u svoju korist.¹⁰¹ Baš naprotiv, u navedenim slučajevima došlo je do erozije radničkih prava, relativnoga pada zaposlenosti i nadnica te masovnoga porasta sive ekonomije.¹⁰²

Kakva je perspektiva rada i sindikata? Trenutni su režimi skloniji globalnim financijskim i velikim korporacijama.¹⁰³ Djeluju kao da nagrađuju neodgovornost i visoki rizik, raspodjeljuju koristi tehnološkoga napretka i ekonomskoga rasta izrazito neravnomjerno, uništavaju pregovaračku moć sindikata te rezultiraju čestim financijskim krizama, koje imaju visoke troškove za društvo. Nastavak ovoga ekonomskog poremećaja i dalje će slabiti rad i sindikate te reducirati mogućnost vlade da provodi progresivne socijalne i ekonomske politike. Godine tromoga rasta i visoke nezaposlenosti¹⁰⁴ najvjerojatnije će stvoriti plodno tlo poslodavcima za smanjivanje socijalnih prava i povećanje nestandardnih oblika zapošljavanja (zapošljavanje na određeno vrijeme, na skraćeno radno vrijeme i slično). U takvome okruženju daljnji pad članstva u sindikatima kao i njihova utjecaja vrlo je vjerojatan.¹⁰⁵

Što sindikati mogu napraviti? U doba krize sindikati imaju veliku podršku radništva, koje sada ima priliku mobilizirati se i nacionalno i međunarodno kao jedan veliki pokret protiv loših strana neoliberalizma i krupnoga kapitala te financijskih mešetara koji slamaju burze (teret koji najčešće podnose opet radnici). Stoga je na sindikatima da se preoblikuju odnosno da stvore ideologiju kojom će motivirati radnike da postanu dio novoga poretka putem kojega će nadvladati trenutni sustav izgradnjom novoga demokratskog i egalitarnog društva,¹⁰⁶ a možda i društva u kojemu će ponovno proživljavati svoje zlatno doba. Očita je potreba da se sindikati transformiraju na neki fundamentalan način.¹⁰⁷ Radnički pokret mora razviti nove strategije organiziranja i borbe u ovome promijenjenom svijetu. Stari sustavi organiziranja radnika, temeljeni na potpisivanju kolektivnih ugovora u pojedinim postrojenjima, zastarjeli su za veliku većinu radnika. Tradicionalni sindikati, koji su se uglavnom fokusirali na ograničeni cilj – preraspodjelu nekoga korporativnog profita u ruke radnika,¹⁰⁸ nisu održiv koncept. Ono što danas nedostaje radničkome pokretu jest **nova filozofija** za koju bi ljudi bili voljni podnositi žrtve u svrhu njezina ostvarenja.¹⁰⁹ Takva filozofija morala bi biti filozofija globalne radne snage, čija će prednost ležati u kolektivnome organiziranju.¹¹⁰ [Više o novim filozofijama koje sindikati mogu slijediti vidi u poglavlju 19.]

Bilješke

- 1 Dicken, P. (2007), *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, The Guilford Press, New York, NY, str. 3.
- 2 Brakman, S., Garretsen, H., Van Marrewijk, C., Van Witteloostuijn, A. (2010.), *Nations and Firms in the Global Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, str. 18.
- 3 Dicken, P. (2007.), op. cit., str. 3.
- 4 Hyman, R. (2001.), *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class & Society*, SAGE Publications Ltd., London
- 5 Ibid.
- 6 Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb
- 7 Milkman, R., Voss, K. (2004.), Introduction, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor – Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 1-16., str. 1.
- 8 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 45.
- 9 Macdonald, D. (1997.), Industrial Relations and Globalization: Challenges for Employers and their Organizations, ILO Workshop on Employers' Organizations, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/dmirglob.pdf>
- 10 Nissen, B. (2002.), The labor movement in a new globalized environment – An introduction, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 3-13., str. 4.
- 11 Macdonald, D. (1997.), op. cit.
- 12 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit.; Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY; Kelly, J., Willman, P. (eds.), (2004.), *The Future of Trade Unions in Britain: Union Organization and Activity*, Routledge, London; Milkman, R., Voss, K. (2004.), op. cit.; Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Praeger Publishers, Westport, CT; Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY; Nissen, B. (2002.), Introduction, op. cit.
- 13 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 48.; Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 19.
- 14 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 19.
- 15 Bagić, D. (2010.), op. cit., 48-49.
- 16 Ibid., str. 48-49.
- 17 Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 19.; Macdonald, D. (1997.), op. cit.
- 18 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 48.
- 19 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 20.
- 20 Dicken, P. (2007.), op. cit., str. 383.
- 21 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 46.; Nissen, B. (2002.), op. cit., str. 4;
- 22 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.
- 23 Barton, R., Fairbrother, P. (2007.), 'We're here to make money; we're here to do business': Privatisation and Questions for Trade Unions, *Competition & Change*, 11(3): 241-259.
- 24 Ibid.
- 25 Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 101.
- 26 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 49.
- 27 Yates, M. (2009.), op. cit., str. 87.
- 28 Na temelju: Bagić, D. (2010.), op. cit.
- 29 Yates, M. (2009.), op. cit.
- 30 Ibid., str. 11-12.
- 31 Ibid., str. 87.
- 32 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 46.; Brakman, S., Garretsen, H., Van Marrewijk, C., Van Witteloostuijn, A. (2010.), op. cit., str. 19.
- 33 Macdonald, D. (1997.), op. cit.
- 34 Dicken, P. (2007.), op. cit., str. 204.
- 35 Ibid., str. 7.
- 36 Ibid., str. 204.
- 37 Brakman, S., Garretsen, H., Van Marrewijk, C., Van Witteloostuijn, A. (2010.), op. cit., str. 26.
- 38 Dicken, P. (2007.), op. cit., str. 107; Friedman, T. (2004.), *The World is Flat: A Brief History of the Twenty First Century*, Farrar, Straus and Giroux, New York, NY, str. 9.; Macdonald, D. (1997.), op. cit.
- 39 Frenkel i Royal (1996.), prema Macdonald, D. (1997.), op. cit.
- 40 Macdonald, D. (1997.), op. cit.
- 41 Dicken, P. (2007.), op. cit., str. 106.
- 42 Ibid., str. 232.
- 43 Brakman, S., Garretsen, H., Van Marrewijk, C., Van Witteloostuijn, A. (2010.), op. cit., str. 376.
- 44 Yates, M. (2009.), op. cit., str. 193.
- 45 Milkman, R., Voss, K. (2004.), op. cit., str. 3.
- 46 Ibid., str. 3.
- 47 Macdonald, D. (1997.), op. cit.
- 48 Radulescu, R., Robson, M. (2008.), Trade Unions, Wage Bargaining, Coordination, and Foreign Direct Investment, *Labour*, 22(4): 661-678.
- 49 Na temelju: Kolmeyer, C. (2009.), Explaining Deindustrialization: How Affluence, Productivity Growth, and Globalization Diminish Manufacturing Employment, *American Journal of Sociology*, 114(6): 1644-1674.
- 50 Vidi na primjer: Bluestone, B. (1984.), Is Deindustrialization a Myth? – Capital Mobility versus Absorptive Capacity in the U.S. Economy, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 475(1): 39-51.; Bluestone, B., Bennett, H. (2000.), *Growing Prosperity: The Battle for Growth With Equity in the 21st Century*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA; Bluestone, B., Harrison, B. (1982.), *The industrialization of America: plants closing, community abandonment, and the dismantling of basic industry*, Basic Books, New York, NY; Revenga, A.L. (1993.), Exporting Jobs? The Impact of Import Competition on Employment and Wages in U.S. Manufacturing, *Quarterly Journal of Economics*, 107(1): 255-284.; Ross, R. J., Trachte, K. (1990.), *Global Capitalism: The New Leviathan*, State University of New York Press, New York, NY; Saeger, S. (1997.), Globalization and Deindustrialization: Myth and Reality in the OECD, *Review of World Economics/Weltwirtschaftliches Archiv*, 133(4): 579-607.; Whitford, J. (2005.), *The New Old Economy: Networks, Institutions, and the Organizational Transformation of American Manufacturing*, Oxford University Press, Oxford
- 51 Stopford i Turner (1985.) prema: Brady, D., Denniston, R. (2006.), Economic Globalization, Industrialization and Deindustrialization in Affluent Democracies, *Social forces*, 85(1): 297-328.
- 52 Kolmeyer, C. (2009.), op. cit. na temelju Clark (1957.), Bell (1973.), Ross i Trachte (1990.) i Wood (1994.)
- 53 Alderson (1999.) prema Brady, D., Denniston, R. (2006.), op. cit.; Nissen, B. (2002.), op. cit., str. 4.

- 54 Bagić, D. (2010.), op. cit., str. 46.
- 55 Dicken, P. (2007.), op. cit., str. 476.
- 56 Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. (1992.), op. cit.; Bryson, A., Gomez, R., William, P. (2004.), op. cit.; Hyman, R. (2001.), op. cit.; Yates, M. (2009.), op. cit., str. 191.
- 57 U SAD-u, primjerice, inozemna ulaganja i rastući uvoz bili su glavni stimulanzi za deindustrijalizaciju. Veliki sindikati poput *United Steelworkers* i *United Auto Workers* izgubili su stotine tisuća članova u osamdesetim godinama 20. stoljeća zbog ovih razloga.
- 58 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 41.
- 59 Macdonald, D. (1997.), op. cit.; Rupčić, N. (2002.), Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće, *Ekonomski pregled*, 53(9-10): 903-920.
- 60 Rupčić, N. (2002.), op. cit.
- 61 Kolmeyer, C. (2009.), op. cit.
- 62 Ibid.
- 63 Yates, M. (2009.), op. cit., str. 11-12.
- 64 Gapasin, F., Bonacich, E. (2002.), The strategic challenge of organizing manufacturing workers in global/flexible capitalism, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 163-188., str. 169.
- 65 Yates, M. (2009.), op. cit., str. 11-12.
- 66 Na temelju: Gapasin, E., Bonacich, F. (2002.), op. cit., str. 169.
- 67 U.S. General Services Administration (2012.), The benefits of Teleworking, <http://archive.teleworkexchange.com/pdfs/The-Benefits-of-Telework.pdf>
- 68 Bibby, A. (1996.), Trade Unions and Telework, www.andrewbibby.com
- 69 Ibid.
- 70 Ibid
- 71 Ibid.
- 72 Yates, M. (2009.), op. cit., str. 182.
- 73 Ibid., str. 11.
- 74 Gapasin, E., Bonacich, F. (2002.), op. cit., str. 169.
- 75 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 37-38.
- 76 Baccaro, L. (2010.), Does the global financial crisis mark a turning point for labour?, *Socio-Economic Review*, 8(2): 341-376.
- 77 Nissen, B. (2002.), op. cit., str. 7.
- 78 Crouch, C. (2010.), The Financial Crisis a New Chance for Labour Movements? Not Yet (Discussion Forum I: Labour and the Global Financial Crisis), *Socio-Economic Review*, 8(2): 353-356.
- 79 Gapasin, E., Bonacich, F. (2002.), op. cit.
- 80 Yates, M. (2009.), op. cit., str. 203.
- 81 Ibid., str. 132.
- 82 Kotz, D. (2009.), The Financial and Economic Crisis of 2008: A Systemic Crisis of Neoliberal Capitalism, *Review of Radical Political Economics*, 41(3): 305-317.
- 83 Ibid.
- 84 Bakvis, P. (2009.), *Trade Unions Combat the Global Financial Crisis*, The Global Union Research Network, <http://www.gurn.info/en/gurn-special-publications-1/gurn-special-publications-1>
- 85 Hoffer, F. (2010.), The Great Recession: A turning point for labour?, *International Journal of Labour Research*, 2(1): 99-117.
- 86 Ibid.
- 87 Albo, Gindin i Panitch (2010.) i Teeple i McBride (eds.) (2011.) prema Thomas, M. P. (2011.), *Global Unions, Local Labour and the Regulation of International Labour Standards: Mapping ITF Labour Rights Strategies*, u: Serrano, M., Xhafa, E., Fichter, M. (eds.), *Trade unions and the global crisis – Labour's visions, strategies and responses*, International Labour Office, Geneva, 81-95.
- 88 Ibid.
- 89 Kotz, D. (2009.), op. cit.
- 90 Crouch, C. (2010.), op. cit.
- 91 Ibid.
- 92 Ibid.
- 93 Kotz, D. (2009.), op. cit.
- 94 Ibid.
- 95 Hoffer, F. (2010.), op. cit.; Hyman, R., Gumbrell-McCormick, R. (2010.), Trade unions and the crisis: a lost opportunity? (Discussion Forum I: Labour and the Global Financial Crisis), *Socio-Economic Review*, 8(2): 341-376.
- 96 Hoffer, F. (2010.), op. cit.
- 97 Ibid.
- 98 Ibid.
- 99 Yates, M. (2009.), op. cit., str. 102.
- 100 Zavadil, J. (2011.), Solidarity Remains Our Common Principle, *International Policy Analysis*, 13-14.
- 101 IMF (2009.) prema Hoffer, F. (2010.), op. cit.
- 102 Ibid.
- 103 Hoffer, F. (2010.), op. cit.
- 104 IMF (2009.) prema Hoffer, F. (2010.), op. cit.
- 105 Hoffer, F. (2010.), op. cit.
- 106 Yates, M. (2009.), op. cit., str. 205.
- 107 Nissen, B. (2002.), op. cit., str. 11.
- 108 Gapasin, E., Bonacich, F. (2002.), op. cit., str. 173.
- 109 Yates, M. (2009.), op. cit., 124-125.
- 110 Ibid., str. 124-125.

E-sindikati

Što internetska tehnologija pruža sindikatima?

Informacijska tehnologija, koja predstavlja spregu računala, telekomunikacija i softvera, jedna je od ključnih generičkih tehnologija koja omogućava učinkovit rad organizacija i njihovu konkurentnost na tržištu.¹ U današnje je vrijeme informacijska tehnologija² – s obzirom da omogućava lagan unos, obradu i distribuciju informacija³ – u tolikoj mjeri prisutna u svakodnevnoj komunikaciji da je ponekad teško zamisliti da je prije bilo drugačije. Uz pomoć interneta ona omogućava bržu, jednostavniju i jeftiniju razmjenu informacija i podataka s velikim brojem pojedinaca. Istovremeno omogućava i pojednostavnjuje sudjelovanje pojedinaca u komunikaciji te omogućava grupnu diskusiju članova koji su fizički udaljeni, čime znatno unapređuje komunikaciju. Dodatno, pojava društvenih mreža, kao što je *Facebook* ili *Twitter*, podignula je mogućnosti objave i brzoga širenja informacija ciljanoj skupini pojedinaca na posve novu razinu.

Poslovni svijet brzo je iskoristio nove mogućnosti informacijske tehnologije te je – unatoč potencijalnoj opasnosti od curenja informacija kao i slučajnoj ili namjernoj objavi pogrešnih podataka – uspješno uklopio uporabu informacijske tehnologije u svakodnevno poslovanje. Sindikati su pak bili sporiji u prihvaćanju novih tehnologija.⁴

Sindikati koji su bili **pioniri** u prihvaćanju **informacijske tehnologije** kao medija za prenošenje informacija i pružanje usluga svojim članovima bili su sindikati iz SAD-a i Velike Britanije. Pokret prihvaćanja informacijske tehnologije od strane sindikata započeo je tek oko 2000. godine,⁵ ali se širio i razvijao velikom brzinom. Tako, primjerice, već 2002. godine većina sindikalista u Velikoj Britaniji smatra kako je za sindikate neophodno da budu prisutni na internetu i da za komunikaciju koriste elektroničku poštu.⁶ Od toga vremena i literatura sve češće pokriva temu važnosti informacijske tehnologije za sindikate te se počinju koristiti termini poput **e-sindikata** (engl. e-union) i **cyber sindikata** (engl. cyber union).

U današnje vrijeme sindikati svakodnevno koriste informacijsku tehnologiju u svrhu prikupljanja i pohrane podataka te izrade različitih vrsta analiza i izvješća

(poput, primjerice, izračuna sindikalne košarice), ali sve više koriste i mogućnosti **internetske tehnologije** koja se temelji na informacijskoj tehnologiji, a prvenstveno se koristi u svrhu komunikacije i prijenosa podataka.

18.1. Vrste internetske tehnologije koju sindikati koriste

Uporaba internetske tehnologije u radu sindikata danas prvenstveno podrazumijeva uporabu sustava **elektroničke pošte**, **internetske stranice sindikata** i **društvene mreže**, što se opisuje u nastavku.

Pored ovih temeljnih oblika uporabe internetske tehnologije sindikatima su na raspolaganju još i **online forumi**, koji mogu biti specijalizirani za temu sindikata, ali i forumi općih tema na kojima korisnici raspravljaju o sindikatima. *Online* forumi sindikatima prvenstveno mogu služiti za: (1.) prikupljanje informacija o percepcijama i stavovima korisnika (koje mogu, ali i ne moraju, predstavljati mišljenje društva), (2.) izgradnju boljega imidža putem sudjelovanja na pojedinim temama, odgovaranja na pitanja ili ispravljanja netočnih navoda i (3.) jednostavniju interakciju s većim brojem sudionika. Također, sindikati u današnje vrijeme mogu koristiti **internetske blogove**, koji mogu biti kreirani na razini sindikata, ali mogu biti i osobni blogovi članova sindikata. Sindikati mogu koristiti blogove s ciljem promocije sindikalne ideologije općenito ili nekoga sindikata specifično te u svrhu prenošenja informacija široj javnosti.

18.1.1. Komunikacija sindikata putem elektroničke pošte

Elektronička pošta gotovo je u potpunosti preuzela funkciju koju je donedavno imala obična pošta te se danas većina komunikacije u poslovnome svijetu odvija putem nje. Naime, pored činjenice kako je slanje elektroničke pošte gotovo besplatno, brzo i jednostavno, ono omogućava i slanje poruke na velik broj adresa odjednom uz isti trošak. Dodatno, često je vrlo jednostavno prikupiti elektroničke adrese ciljane skupine pojedinaca kojima se zatim može poslati željena poruka. Na taj način sindikati imaju priliku važne i hitne informacije na vrlo jednostavan način i uz vrlo niske troškove distribuirati svim svojim članovima i ostalim zainteresiranim stranama. Konkretno prednosti i nedostaci uporabe elektroničke pošte navedeni su u tablici 18.1.

Tablica 18.1. Prednosti i nedostaci uporabe elektroničke pošte za sindikate

Značajka	Opis
prednosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niski troškovi ▪ jednostavnost ▪ brzina ▪ omogućava pristup velikome broju pojedinaca ▪ može se jednostavno dalje proslijediti drugim zainteresiranim pojedincima ▪ na poruku je moguće reagirati tijekom duljega vremenskog razdoblja (za razliku od, primjerice, internetskih portala gdje „stare“ vijesti brzo „potonu“ na dno ili budu zamijenjene novima, poruke u ulaznom sandučiću dulje ostaju vidljive pa primatelji mogu odlučiti otvoriti elektroničku poštu nekoliko dana ili čak tjedana nakon što su ju primili)
nedostaci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pojedincima može stizati velik broj poruka u ulazni sandučić čime gube volju otvoriti one poruke koje bi možda i otvorili da ih je ukupno manji broj ▪ samo 13-27% elektroničke pošte stvarno se otvori, dok ostatak ostane neotvoren ili se obriše⁷ ▪ radi visoke zaštite serveri mogu ponekad takvu vrstu pošte prepoznati kao „smeće“ (engl. spam) i ne propustiti ju do ulazne pošte

18.1.2. Internetske stranice sindikata

Posjedovanje **vlastite internetske stranice** u današnje je vrijeme – kada 74% stanovnika Europe ima pristup internetu⁸ – postala nužnost u poslovnome svijetu, a tako i u djelovanju sindikata. Pretraživanje interneta nalazi se među najčešćim načinima traženja potrebnih podataka. Organizacije koje nije moguće pronaći putem interneta jednostavno „ispadaju“ iz utrke. Danas – kada u razvijenim zemljama više nije pitanje treba li organizaciji internetska stranica nego treba li uložiti više ili manje sredstava u izradu stranice (sadržajno i dizajnerski) koja će ju na adekvatan način prezentirati – sindikati također trebaju pratiti ovaj trend.

Sindikati iz SAD-a i Velike Britanije pokazuju zavidnu razinu uporabe interneta. U SAD-u od 57 sindikata koji su članovi najveće američke sindikalne središnjice AFL-CIO (engl. the American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) 52 sindikata (njih 91,2%) imaju vlastitu internetsku stranicu.⁹ U Velikoj Britaniji situacija je vrlo slična. Od 55 sindikata koji su članovi njihove glavne sindikalne središnjice TUC (engl. the Trades Union Congress) čak 51 sindikat (odnosno njih 92,7%) ima vlastitu internetsku stranicu.¹⁰ U Hrvatskoj je situacija znatno različita. Pet sindikalnih središnjica broji ukupno 190 sindikata od kojih tek njih 53 (27,9%) imaju vlastitu internetsku stranicu.¹¹ Ovaj podatak

ukazuje kako sindikati u Hrvatskoj tek počinju razmišljati o uporabi moderne internetske tehnologije kako bi unaprijedili svoju vidljivost na globalnoj razini, a svojim članovima omogućili da vlastitim tempom i u vrijeme kada to njima odgovara pretražuju i prikupljaju željene informacije.

Proces izrade internetske stranice sastoji se od tri faze: (1.) kreiranje stranice, (2.) razvijanje sadržaja i interakcije te (3.) prilagođavanje sadržaja stranice pojedincima.¹² U samome začetku uporabe interneta u sindikatima Velike Britanije moglo se prepoznati kako je velika većina sindikata bila u prvoj fazi, dok su samo neki sindikati krenuli prema drugoj fazi.¹³ Danas je velika većina sindikata u toj zemlji u trećoj fazi (a samo nekolicina još su uvijek u drugoj fazi).¹⁴ Situacija u Hrvatskoj trenutno je čak nepovoljnija od situacije u Velikoj Britaniji u počecima uporabe interneta u sindikatima. Kod nas, osim što velika većina sindikata ne posjeduje vlastitu internetsku stranicu, oni koji ju posjeduju pretežno su u fazi razvijanja sadržaja i interakcije, dok su samo rijetki u fazi u kojoj se sadržaj prilagođava pojedincima.¹⁵ S obzirom na to da je u Hrvatskoj 2010. godine 57% kućanstava imalo pristup internetu,¹⁶ a velika većina njih koristi upravo internet kao primarno sredstvo za traženje informacija, čini se kako bi za sindikate općenito velik korak bio upravo uporaba internetskih stranica u svrhu vlastite promocije.

Prednosti i nedostaci uporabe vlastite internetske stranice za sindikate pobrojani su u tablici 18.2.

Tablica 18.2. Prednosti i nedostaci uporabe vlastite internetske stranice za sindikate

Značajka	Opis
prednosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jednostavna pretraga interneta u potrazi za podacima o sindikatu ▪ jednostavan i relativno jeftin medij za objavu podataka ▪ mjesto za pohranu ključnih dokumenata koji trebaju biti dostupni članovima (na primjer, obrazac za prijavu u sindikat, zakoni, pravilnici)
nedostaci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ netko treba održavati stranicu ▪ stranica može biti pretrpana informacijama, što ju čini nepreglednom za uporabu

18.1.3. Prisutnost sindikata na društvenim mrežama

Dok je uporaba vlastite internetske stranice uobičajena u poslovnom svijetu, a tako i među sindikatima u razvijenim zemljama, svojevrsna novost još je uvijek uporaba **društvenih mreža** kao što su *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *MySpace*. Sindikati u razvijenim zemljama hvataju korak i u ovome području te se sve više koriste

prednostima koje im pružaju društvene mreže. U Velikoj Britaniji od 55 sindikata središnjice TUC njih 44 (80%) ima profil na nekoj od društvenih mreža.¹⁷ Od toga njih 30 (68,2%) ima otvoreni profil na više od jednoj društvenoj mreži. Britanski sindikati najčešće koriste profile na dvije mreže (*Facebook* i *Twitter*), a neki imaju otvorene profile na čak pet različitih mreža. Najveći broj sindikata u Velikoj Britaniji odlučio se za *Facebook* gdje profil ima otvoren čak 41 sindikat (93,2%). U SAD-u je od 52 sindikata u središnjici AFL-CIO njih 49 (94,2%) prisutno na društvenim mrežama pri čemu je svima *Facebook* prvi izbor.¹⁸ Čak njih 39 (79,6%) ima otvoren profil na više od jedne mreže pri čemu je *Twitter* svima drugi izbor, dok neki imaju profile i na sedam različitih mreža. U Hrvatskoj je situacija radikalno drugačija. Od 190 sindikata u pet sindikalnih središnjica tek njih 17 (8,9%) ima otvoren profil na društvenoj mreži.¹⁹ Kod nas je također *Facebook* najčešći izbor (koristi ga 16 sindikata odnosno 94,1%), a tek tri sindikata (17,6%) imaju profil na više od jednoj mreži odnosno na dvije, tri ili četiri mreže.

Prednosti i nedostaci uporabe društvenih mreža pri provođenju aktivnosti sindikata prikazani su u tablici 18.3.

Tablica 18.3. Prednosti i nedostaci uporabe društvenih mreža za sindikate

Značajka	Opis
prednosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sindikatima omogućava uspostavu osobne komunikacije sa stotinama ili tisućama članova, potencijalnih članova ili onih koji ih podržavaju²⁰ ▪ izgrađuje imidž sindikata kao izrazito modernih organizacija ▪ kultura uporabe društvenih mreža omogućava komunikaciju svih članova i sindikalista, a ne samo glasnogovornika, koji je tradicionalno jedini javno iznosio novosti i informacije o sindikatima općenito
nedostaci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ potrebno je svakodnevno objavljivanje novih informacija, poveznica i slično te provjeravanje poruka/pitanja i redovito odgovaranje na njih ▪ kvalitetno održavanje statusa na više od jedne ili dvije društvene mreže vrlo je zahtjevno pa je potrebno odabrati onu koju koristi najviše članova/potencijalnih članova ▪ prihvaćanje društvenih mreža kao načina komunikacije zahtijeva promjene u organizacijskoj kulturi sindikata

18.2. Prednosti i nedostaci uporabe internetske tehnologije za sindikate

Sindikati danas koriste informacijsku (posebice internetsku) tehnologiju za provođenje raznih aktivnosti, a ne samo kako bi jednostavnije prenosili važne informacije. Zbog brojnih **prednosti** za članove sindikata kao i zbog doprinosa sindikatima pri provođenju njihovih aktivnosti, a koje su navedene u tablici

18.4.²¹, internetska tehnologija sve se češće navodi kao ključ za oživljavanje sindikata.²²

Tablica 18.4. Prednosti uporabe internetske tehnologije za sindikate

Aktivnost	Opis
informiranje članova i drugih dionika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lakše i brže širenje informacija članovima, ali i široj javnosti (na primjer, informacije o zakonu o radu ili savjeti vezani uz karijeru i probleme na radu) ▪ potencijalni članovi jednostavnije mogu pronaći informacije koje ih zanimaju ▪ bolja informiranost članova (na primjer, informiranje o tijeku pregovora)
komunikacija sa članovima i drugim dionicima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brza i jednostavna komunikacija uz niske troškove ▪ jednostavnija i sadržajnije interakcija ▪ jednostavnije i brže dobivanje povratne informacije od članova, ali i šire javnosti ▪ mogućnost krojenja poruka za određene skupine članova ▪ osobna komunikacija s članovima kroz mogućnost direktnoga odgovaranja na pitanja
privlačenje i zadržavanje članova	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jednostavnije lociranje i privlačenje novih članova (posebice onih u manje dostupnim područjima, na primjer zaposlenika iz manjih mjesta) ▪ mogućnost objave kratkih video isječaka ili tekstova sa svjedočenjima članova o koristima pridruživanja sindikatu ▪ jednostavnost učlanjivanja u sindikat putem <i>online</i> prijave ▪ približavanje članova sindikatu putem izgradnje mreže poznanstava čime se lakše zadržavaju
pružanje usluga i uključivanje članova u aktivnosti sindikata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dizajniranje usluga po mjeri članova čime se podiže ukupna kvaliteta usluga koje sindikati pružaju ▪ jednostavnije prikupljanje i odašiljanje ključnih informacija potrebnih za uspješni završetak pregovora (na primjer, kod pregovora s međunarodnim poduzećima omogućava jednostavnije prikupljanje informacija na međunarodnoj razini i/ili dobivanje podrške sindikata u drugim zemljama) ▪ mogućnosti dodatnoga obrazovanja članova putem interneta ▪ poticanje aktivnijega uključivanja većega broja članova u djelovanje sindikata
demokratizacija sindikata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ članovi mogu jednostavnije sudjelovati u aktivnostima sindikata čime se sindikati demokratiziraju ▪ viši stupanj decentralizacije jer se distribuira kontrola nad sredstvima komunikacije kojima više ne dominiraju pretežno čelnici sindikata nego svi članovi imaju priliku javno izraziti svoje mišljenje, prijedloge ili komentare

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ viši stupanj demokracije zbog dostupnosti dokumenata svima, a ne samo uskome krugu onih koji imaju pristup originalnome dokumentu u fizičkom obliku ▪ veća transparentnost sindikata jer se objavljuju sve informacije (kao, na primjer, informacije o tome što sve čelnici poduzimaju po određenim pitanjima)
izgradnja boljšega imidža sindikata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uporabom internetske tehnologije sindikati potvrđuju svoju usklađenost s modernim trendovima i grade bolji imidž (kao moderne organizacije koje koriste informacijsku tehnologiju, a ne kao dinosauri iz prošlosti) ▪ internetska tehnologija omogućava promociju sindikalne ideologije odnosno promoviranje sindikalne ideje, vrijednosti, načela i slično
međunarodna povezanost	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vidljivost na globalnoj razini ▪ jednostavnija koordinacija djelovanja sindikata preko granica
veća efikasnost sindikata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ušteda troškova uporabom relativno jeftinoga medija za informiranje i komunikaciju ▪ ušteda vremena zbog toga što se zadaci mogu brže i jednostavnije obaviti
jednostavnija administracija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jednostavno prikupljanje i organiziranje podataka o članovima, aktivnostima, zakonima i slično ▪ pohrana važnih informacija i dokumenata (na primjer, arhiva vijesti, događanja ili dokumenata vezanih uz kolektivne pregovore) ▪ jednostavniji pristup i pretraživanje dokumenata (na primjer zakona ili ugovora) ▪ dostupnost ključnih obrazaca za članove i potencijalne članove (na primjer obrazac za ućlanjenje u sindikat)

S druge strane, internetska tehnologija sa sobom nosi i određena ograničenja. Upravo poznavanje **nedostataka** koji se povezuju s oslanjanjem na internetsku tehnologiju, a koji su navedeni u tablici 18.5.²³, sindikatima omogućava pravovremeno prepoznavanje potencijalnih opasnosti kao i njihovo otklanjanje.

Tablica 18.5. Nedostaci uporabe internetske tehnologije za sindikate

Područje	Obrazloženje
šumovi i pogreške u komunikaciji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Članovi mogu biti pretrpani s previše informacija, a da nisu dobili one informacije koje su im potrebne. ▪ To što su informacije poslana/objavljena, ne znači nužno da su ih članovi primili na znanje. ▪ Određeni postotak članova i potencijalnih članova nema pristup internetu pa treba osigurati pristup informacijama i za njih (na primjer, putem pisane ili usmene komunikacije). ▪ Članovi se razlikuju prema svojem znanju i sposobnostima uporabe informacijske tehnologije pa je i razinu interakcije potrebno prilagoditi tome. ▪ <i>Online</i> komunikacija može dovesti do nesporazuma zbog pogrešnog tumačenja napisanoga kao i zbog nemogućnosti tumačenja gesti i mimike koje prate komunikaciju uživo. ▪ Neke organizacije imaju pristup elektroničkoj pošti zaposlenika čime dobivaju pristup i svim informacijama koje im sindikati šalju.
slabljenje kontakta s članovima i ostalim dionicima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otežano je zadržavanje „zagrijanosti“ za ideju sindikalizma jer je za to ključna komunikacija licem u lice. ▪ Preveliko oslanjanje na internetsku tehnologiju može dovesti do toga da članovima nedostaje mogućnost osobnoga kontakta s osobom koja im može pomoći.

Prednosti uporabe informacijske tehnologije općenito, a time i internetske tehnologije, teško su mjerljive, ali se može reći kako su oportunitetni troškovi od neuporabe informacijske tehnologije za sindikate zasigurno znatni.²⁴

Kako bi internetska tehnologija imala učinak na sudjelovanje i aktivnost članova, ona mora biti dio strategije za oživljavanje sindikata²⁵ te mora biti korištena dosljedno i s jasnim ciljevima. [Više o oživljavanju sindikata vidi u poglavlju 15.] No, da bi sindikati u potpunosti mogli iskoristiti sve prednosti/mogućnosti koje im pruža informacijska tehnologija, a posebno internet, oni moraju posjedovati organizacijsku kulturu koja prihvaća otvorenu komunikaciju kakvu omogućava internet.²⁶ Primjerice, ukoliko sindikati žele omogućiti članovima *online* učlanjivanje, ono mora biti u potpunosti provedeno *online* bez potrebe da se osobno dolazi u prostor sindikata kako bi se potpisali dokumenti (kao kod kupovine putem interneta).²⁷ Sindikati u kojima postoji takva organizacijska kultura nazivaju se otvorenim sindikatima (engl. open source unions),²⁸ a obilježava ih direktno pružanje usluga zaposlenicima putem interneta. [Više o organizacijskoj kulturi sindikata i otvorenim sindikatima vidi u poglavlju 14.]

Uporaba informacijske tehnologije u razvijenim je zemljama pokrenula proces inovacija u sindikatima čime se mijenja tradicionalni birokratski pristup i svjetonazor sindikata.²⁹ Kako se povećava stupanj uporabe interneta među sindikatima, više nije pitanje hoće li ga oni koristiti kao način za povezivanje sa svijetom nego je pitanje hoće li ga iskoristiti da izgrade moderan pokret.³⁰

Bilješke

- 1 Čerić, V. (2004.), Informacijska tehnologija i poslovanje, u: Čerić, V., Varga, M. (ur.), *Informacijska tehnologija u poslovanju*, 1-26., str. 1.
- 2 Termin informacijska tehnologija, koji se kod nas najčešće koristi, je uvrješten u SAD-u, dok je primjerice u Europi uvrješten termin informacijska i komunikacijska tehnologija (Čerić, V. (2004.), op. cit., str. 3).
- 3 Čerić, V. (2004.), op. cit., str. 2.
- 4 White, A. (2010.), *Social Media for Unions*, Alethia Media and Communications, Melbourne, str. 9.
- 5 Freeman, R. B. (2005.), The advent of open source unionism?, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 79-92., str. 79.
- 6 Ward, S., Lusoli, W. (2003.), Dinosaurs in Cyberspace? British Trade Unions and the Internet, *European Journal of Communication*, 18(2): 147-179.
- 7 White, A. (2011.), *Introduction to Email Campaigning for Unions*, Alethia Media and Communications, Melbourne
- 8 International Telecommunication Union (2011.), Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector, http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/KeyTelecom.html
- 9 Vidović, M., Kolić, J. (2012.), Are contemporary trade unions utilizing the opportunities presented by internet technology? A comparison of Croatian, UK and USA practice, *Proceedings of the 7th International Conference for Internet Technology and Secured Transactions*, London, UK
- 10 Ibid.
- 11 Ibid.
- 12 Ward, S., Lusoli, W. (2003.), op. cit.
- 13 Ibid., str. 11.
- 14 Vidović, M., Kolić, J. (2012.), op. cit.
- 15 Ibid.
- 16 HINA (2011.), U Hrvatskoj 60 posto kućanstava ima računalo, 57 posto pristup internetu, <http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/U-Hrvatskoj-60-posto-kućanstava-ima-racunalno-57-posto-pristup-internetu>
- 17 Podaci za Veliku Britaniju u nastavku: Vidović, M., Kolić, J. (2012.), op. cit.
- 18 Podaci za SAD u nastavku: Vidović, M., Kolić, J. (2012.), op. cit.
- 19 Podaci za Hrvatsku u nastavku: Vidović, M., Kolić, J. (2012.), op. cit.
- 20 White, A. (2010.), op. cit.
- 21 Na temelju: Aalto-Matturi, S. (2005.), The Internet: The New Workers' Hall The Internet And New Opportunities For The Finnish Trade Union Movement, *The Journal of Labor and Society*, 8(4): 469-481.; Cockfield, S. (2005.), Union renewal, union strategy and technology, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 93-108.; Diamond, W. J., Freeman, R. B. (2002.), Will Unionism Prosper in Cyberspace? The Promise of the Internet for Employee Organization, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 569-596.; Fiorito, J., Royle, M. T. (2005.), Information and communications technology use in British unions, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 180-193.; Greene, A. (2001.), Unions and the Internet: prospects for renewal?, *European Industrial Relations Observatory*, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/10/feature/uk0110108f.htm>; Greene, A., Hogan, J., Grieco, M. (2003.), Commentary, e-collectivism and distributed discourse: new opportunities for trade union democracy, *Industrial Relations Journal*, 34(4): 282-289.; Greene, A., Kirton, G. (2003.), Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists, *Industrial Relations Journal*, 34(4): 319-333.; Kershner, W. F., Abbott, N. S. (2001.), You've Got Mail: Union Organizing in Cyberspace, *Industrial Management*, September-October, 29-32.; Lee, E. (2000.), How the Internet is changing unions, *Working USA*, 4(2): 56-61.; Lucio, M. M., Walker, S. (2005.), The networked union? The Internet as a challenge to trade union identity and roles, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 137-154.; Masters, M. F., Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Shevchuk, I. (2010.), Union Members' Usage of IT, *Industrial Relations*, 49(1): 83-90.; Stevens, C. D., Greer, C. R. (2005.), E-voice, the Internet, and life within unions: riding the learning curve, *Working USA: The Journal of Labor and Society*, 8(4): 439-455.; Zivkovic, A., Hogan, J. (2005.), ICTs, distributed discourse and the territorialisation of labour: the case of Balkan trade unionism, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 155-179.
- 22 O internetu kao ključu za revitalizaciju sindikata vidjeti primjerice u Chaison, G. (2002.), Information Technology: The Threat to Unions, *Journal of Labor Research*, 23(2): 249-259.; Kershner, W. F., Abbott, N. S. (2001.), op. cit.; Taylor, R. (2001.), Workers unite on the internet, *Financial Times*, 11 May; White, A. (2011.), op. cit.
- 23 Na temelju: Cockfield, S. (2005.), op. cit.; Fiorito, J., Royle, M. T. (2005.), op. cit.; Greene, A. (2001.), op. cit.; Greene, A., Kirton, G. (2003.), op. cit.; Masters, M. F., Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Shevchuk, I. (2010.), op. cit.
- 24 Masters, M. F., Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Shevchuk, I. (2010.), op. cit., str. 84.
- 25 Cockfield, S. (2005.), op. cit., str. 105.
- 26 Lucio, M. M., Walker, S. (2005.), op. cit.
- 27 Lee, E. (2000.), op. cit.
- 28 Više o otvorenim sindikatima vidjeti u: Freeman, R. B. (2005.), op. cit.
- 29 Little, S., Clegg, S. (2005.), Recovering experience, confirming identity, voicing resistance: The *Braceros*, the Internet and counter-coordination, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 123-136.; Lucio, M. M., Walker, S. (2005.), op. cit.
- 30 Diamond, W. J., Freeman, R. B. (2002.), op. cit. str. 576.

Suvremena filozofija sindikaliziranja

Kako okrenutost prema poslodavcima i društvenoj zajednici može oživjeti sindikate?

Smatra se da će sindikalno članstvo i utjecaj sindikata još više opadati ukoliko sindikati ne prođu kroz potpunu preobrazbu svojih uvjerenja, normi i aktivnosti.¹ Dva osnovna načela koja se predlažu suvremenim sindikatima da bi ih trebali slijediti jesu proaktivnost i kooperativnost. Ukoliko žele opstati u suvremenome poslovnom okruženju, sindikati trebaju postati progresivni sindikati (engl. progressive unions) te moraju surađivati s različitim dionicima (od kojih su poslodavci i organizacije civilnoga društva ključni) kako bi postigli sinergijske učinke nužne kako za radništvo, tako i za širu zajednicu. U suvremenom društvu nema mjesta za defanzivne i nekooperativne sindikate iz prošlosti. Uspješni će biti samo oni sindikati koji drastično promijene svoju filozofiju djelovanja.

Za dvije strategije oživljavanja sindikata može se reći da su nove filozofije sindikaliziranja s obzirom da se temelje na potpuno novom poimanju uloge i važnosti sindikata za suvremeno društvo: (1.) partnerski sindikalizam i (2.) društveni sindikalizam. [Više o drugim strategijama oživljavanja sindikata vidi u poglavlju 16.]

19.1. Partnerski sindikalizam

19.1.1. Određenje partnerskoga sindikalizma

Partnerski sindikalizam, koji se naziva i **sindikalizmom koji dodaje vrijednost** (engl. value-added unionism, efficiency-enhancing unionism), filozofija je djelovanja sindikata koja se zasniva na partnerstvu između sindikata i poslodavaca (engl. labour-management partnership).

Ideja partnerstva poslodavaca i sindikata temelji se na spoznajama da suparnički odnos između sindikata i poslodavaca ne koristi niti jednoj od strana te nije prikladan za današnje društveno i ekonomsko okruženje² te da su svi zaposlenici

neke organizacije dionici (engl. stakeholders) neposredno zainteresirani za unapređenje njezine konkurentnosti.³ Doduše, mnogi postavljaju pitanje mogu li sindikati uopće biti posrednici za povećanje vrijednosti dioničarima, no činjenica je da zaposlenici zasigurno nisu zainteresirani da organizacije njihovih poslodavaca propadnu.⁴

Iz navedenoga proizlazi **potreba za suradnjom sindikata i menadžmenta u ostvarivanju organizacijskih ciljeva**. Ta je suradnja moguća ukoliko obje strane – i sindikati i poslodavci – shvaćaju ne samo da jedni druge trebaju, nego da zajedno mogu više ukoliko su odnosi između zaposlenika/sindikata i menadžmenta suradnički i bez sukoba te ukoliko u organizaciji vlada povjerenje.

Posvećenost sindikata i poslodavaca partnerskom odnosu operacionalizira se u pisanoj formi **partnerskim sporazum** (engl. employee agreement), koji određuje da sindikati i menadžment pristaju raditi zajedno za zajedničku korist kao i stvoriti klimu suradničkih odnosa.⁵ **Standardni dijelovi partnerskog sporazuma** jesu:⁶ vizija odnosno cilj partnerskog sporazuma, program promjene kulture organizacije (koji započinje menadžment), revizija nagrada, statusa i uvjeta rada, razvoj novih, poslovno-orijentiranih savjetodavnih odnosa odozdo prema gore (od radnih mjesta do uprave organizacije), pažljivo promišljanje i dogovaranje politika sigurnosti zaposlenja i posvećenost razvoju i treningu zaposlenika.

19.1.2. Obilježja partnerskoga sindikalizma

Ključne vrijednosti uspješnoga partnerstva između sindikata i poslodavaca jesu uzajamno povjerenje i uvažavanje⁷ te posvećenost zajedničkom radu kako bi poslovanje bilo uspješnije.⁸ Može se reći da se zajedništvo sindikata i poslodavaca temelji na **sedam načela zajedništva** prikazanih na slici 19.1.⁹

Slika 19.1. Načela zajedništva sindikata i poslodavaca

Od menadžmenta se u partnerstvu očekuje da poveća sigurnost zaposlenja i zapošljivosti te da u donošenje poslovnih odluka uključi zaposlenike i sindikat, dok se od zaposlenika i sindikata očekuje da za uzvrat prihvate fleksibilne radne aranžmane, povećaju produktivnost, sudjeluju kako u nagradama, tako i u rizicima te da budu posvećeni konkurentnosti organizacije.¹⁰ Pojedinačna obilježja partnerskog odnosa odnosno načela partnerstva između sindikata i poslodavaca pobrojana su i opisana u tablici 19.1.¹¹

Tablica 19.1. Načela partnerstva između sindikata i poslodavaca

Načelo partnerstva	Opis
važnost obostranih koristi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ važnost dobrobiti za sve dionike ▪ pobjednik-pobjednik <i>output</i> odnosno koristi i za sindikate i za poslodavce
posvećenost uspjehu organizacije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zajednička posvećenost uspjehu organizacije ▪ zajednička vizija budućnosti i načina njezina ostvarivanja ▪ posvećenost strategijskim ciljevima organizacije ▪ razumijevanje načela poslovanja organizacije

sigurnost zaposlenja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ veća sigurnost zaposlenja ▪ priznavanje povezanosti sigurnosti posla s produktivnošću ▪ upravljanje odlascima na način da se o osobama koje će napustiti organizaciju odlučuje na temelju objektivnih kriterija, da se potiču dobrovoljni odlasci te dogovore dobri uvjeti odlaska (otpremnine, otkazni rokovi i slično) ▪ osiguravanje sigurnosti zapošljivosti onih koji gube trenutni posao kroz zapošljavanje u istoj organizaciji na drugome radnom mjestu ili u drugoj organizaciji zahvaljujući dokvalifikaciji ili prekvalifikaciji odnosno ulaganjima u dodatno obrazovanje i trening
dijeljenje informacija i sudjelovanje u odlučivanju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ transparentnost upravljanja organizacijom ▪ stalna razmjena informacija i komuniciranje sa zaposlenicima ▪ dostupnost informacija vezanih uz poslovanje, rad i tako dalje zaposlenicima ili njihovim predstavnicima ▪ suradnja zaposlenika i menadžmenta ▪ konzultiranje zaposlenika ▪ sudjelovanje zaposlenika i sindikalnih predstavnika u odlučivanju ▪ pregovaranje i konzultiranje sindikata vezano uz plaće i sustave plaćanja, potrebe za ljudskim potencijalima i pribavljanje ljudi, treninge, upravljanje pritužbama, jednake mogućnosti te sigurnost i zaštitu na radu ▪ podiže razinu povjerenja i odanosti organizaciji od strane zaposlenika
pozitivna klima u organizaciji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klima dobrih odnosa između poslodavaca i posloprimaca (i njihovih predstavnika – sindikata) ▪ usuglašene vrijednosti koje povezuju zaposlenike i poslodavce ▪ povjerenje zaposlenika u menadžment (da će menadžment učiniti obećano) ▪ odanost zaposlenika organizaciji ▪ usmjerenost na visoku kvalitetu radnog života
dobra praksa upravljanja ljudskim potencijalima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pravedne kompenzacije (plaće, nagrade, beneficije i tako dalje) ▪ kompenzacije temeljene na rastu produktivnosti ▪ sudjelovanje u profitu ▪ stalno ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika za dobrobit svih (i zaposlenika i organizacije)

Nadalje, za partnerstvo je potrebno potpuno razumijevanje problematike suprotne strane. **Od poslodavaca se očekuje** da razumiju potrebu zaposlenika da ih sindikati zastupaju,¹² da priznaju središnju ulogu kolektivnoga pregovaranja¹³ te da vjeruju da sindikati kao stratejski poslovni partneri mogu dodati vrijednost organizacijama i doprinijeti njihovoj poslovnoj uspješnosti. **Od sindikata se očekuje** sljedeće:

- **Sindikati trebaju uvidjeti nedostatke starih načina sukobljavanja** u odnosu na formiranje partnerstva s poslodavcima¹⁴ od kojih i jedni i drugi imaju koristi. Suparništvo između sindikata i poslodavaca – zbog kojega je primarna značajka sindikata u prošlosti bila defanzivnost odnosno zaštita standarda života radnika¹⁵ – treba zamijeniti suradnjom s poslodavcima. Partnerstvo se danas smatra boljim načinom predstavljanja zaposlenika od tradicionalnoga neprijateljskog kolektivnog pregovaranja,¹⁶ a stari načini sukobljavanja lošima za sve jer dovode do loših međuljudskih odnosa, koji negativno utječu na radnu motivaciju i radnu uspješnost te stoga ugrožavaju rezultate organizacije.
- **Svojim članovima sindikati trebaju ukazivati na njihove obveze prema poslodavcu.** Drugim riječima, sindikati u komunikaciji sa svojim članovima trebaju stavljati veći naglasak na važnost povećanja radne uspješnosti i produktivnosti članova.¹⁷ Oni trebaju osvješćivati svoje članove da trebaju kvalitetno raditi kako bi doprinijeli uspješnosti organizacije i tako zaradili svoje plaće.
- **Sindikati trebaju razumjeti načela poslovanja,** dakle trebaju biti usredotočeniji na troškove, produktivnost i učinkovitost.¹⁸ Oni moraju biti zainteresirani i trebaju razumjeti uvjete koji omogućavaju povećanje outputa, kako tehnološke, tako i psihološke, što od njih traži (posebice od sindikalnih čelnika) poznavanje menadžmenta i financijskih aspekata poslovanja.¹⁹ Naime, ukoliko sindikati nisu spremni potpisivati kolektivne sporazume koji doprinose profitabilnost i osiguravaju fleksibilnost potrebnu za poticanje rasta produktivnosti, menadžment će im se suprotstaviti.²⁰ Drugim riječima, sindikati trebaju realno sagledavati kretanje poslovnih ciklusa. Tako u doba recesije i krize trebaju razumjeti probleme s kojima se organizacija susreće te stoga biti realni u svojim zahtjevima prema poslodavcima odnosno shvatiti da se trebaju nečega odreći. Na primjer, trebaju pristati na skraćivanje radnog vremena, zamrzavanje ili smanjenje plaća i beneficija, ponekad i na otpuštanje dijela zaposlenika te ne prijetiti štrajkovima. Na taj način omogućuju poslodavcima da ostanu konkurentni ili u nekim slučajevima čak i da prežive i nastave pošljavati članove sindikata.²¹ Poslodavcima to osigurava kratkoročne uštede u svrhu usklađivanja sa smanjenom potražnjom za proizvodima/uslugama uz istovremeno zadržavanje potrebnih vještina, koje nije lagano pronaći na tržištu rada, a sindikatima to omogućava zadržavanje posla njihovih članova.²²

19.1.3. Koristi od partnerstva između sindikata i poslodavaca

Istinsko **partnerstvo** između zaposlenika/sindikata i poslodavaca jest odnos pobjednik-pobjednik (engl. win-win), dakle donosi **korist svim stranama** u sporazumu, kao što je to prikazano u tablici 19.2.²³

Tablica 19.2. Koristi od partnerstva između sindikata i poslodavaca

Koristi od partnerstva između sindikata i poslodavaca		
Koristi za zaposlenike	Koristi za sindikate	Koristi za organizacije
<ul style="list-style-type: none"> ▪ veća sigurnost posla ▪ bolji uvjeti rada ▪ bolji kompenzacijski paketi ▪ uključenost u donošenje odluka ▪ veće zadovoljstvo zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aktivna uloga u oblikovanju organizacijskih politika i strategija ▪ veći utjecaj na poslovne odluke ▪ povećana uključenost pri uvođenju organizacijskih promjena 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ motiviranija radna snaga ▪ fleksibilnija radna snaga ▪ veća vjerojatnost iznadprosječne radne uspješnosti ▪ veća produktivnost ▪ unapređenje kvalitete ▪ bolja financijska uspješnost ▪ veća konkurentnost organizacije ▪ manje stope apsentizma i fluktuacije

Smatra se da su **dodatne koristi** od partnerstva između zaposlenika/sindikata i poslodavca sljedeće:²⁴

- svi dionici znaju koje su potrebe poslovanja i kamo je ono usmjereno
- izgradnja povjerenja između zaposlenika, sindikata i menadžera
- omogućavanje svima da doprinesu konstruktivnoj atmosferi
- dijeljenje informacija koje vodi većoj razini razumijevanja zašto se odluke donose
- širenje područja rasprave.

19.2. Društveni sindikalizam

19.2.1. Određenje društvenoga sindikalizma

Društveni sindikalizam (engl. social unionism, social movement unionism, social justice unionism, community-unionism, public service unionism, citizenship movement unionism) jest filozofija suradnje sindikata s društvenom zajednicom u svrhu proaktivnoga rješavanja širih društvenih problema. Izgradnja koalicije s

društvenom zajednicom (engl. union-community coalitions, labor-community coalitions, labor-community alliances) prilika je za sindikate ne samo da „ožive“ vlastiti položaj nego i da doprinesu razvoju civilnoga društva, društva koje putem različitih građanskih inicijativa nastoji izgraditi i/ili očuvati civilne vrijednosti.

Društveni sindikalizam smatra se najpoželjnjim putem za sindikate u trenutnim okolnostima²⁵ odnosno s obzirom na stanje sindikalnog pokreta i nago-milane društvene probleme u svijetu. Naime, kako ekonomski i politički pritisci od strane sindikata danas više nisu utjecajni, sindikati trebaju pronaći nove načine za vršenje pritiska i mobilizaciju pri čemu se upravo civilno društvo smatra područjem na kojemu se sindikati trebaju angažirati.²⁶ Isto tako, sindikati putem suradnje s društvenom zajednicom mogu biti ti koji štite i izgrađuju civilno društvo²⁷ odnosno mogu biti predvodnici društvenih promjena. Sindikati danas ne samo da trebaju gledati šire od predstavljanja svojih članova nego trebaju uvidjeti da su važna poluga za rješavanje širih društvenih problema zbog svoje vertikalne i horizontalne integriranosti odnosno povezanosti, kako sa širokom bazom radništva, tako i s vladama, političarima i poslodavcima. Oni moraju prerasti u organizacije civilnoga društva čiji se utjecaj proteže izvan okvira radnoga mjesta te organiziranja i predstavljanja zaposlenika,²⁸ odnosno oni imaju priliku utjecati na društvo u cjelini (neki smatraju da su upravo oni ključni) doprinoseći kreiranju, održavanju i izgradnji demokratskih društava.²⁹

Sindikati kao organizacije civilnog društva trebaju biti glas građana, djelovati kao „psi čuvari“ koji će prisiliti političke i ekonomske elite da budu odgovorne, biti primjer demokratskoga ponašanja, djelovati kao posrednici između elita i građana pri pronalaženju rješenja društvenih, ekonomskih i političkih problema te pomagati u približavanju sukobljenih interesa elita i građana.³⁰ Upravo su oni strategijski pozicionirani da provode navedene aktivnosti važne za održavanje vladavine demokracije zbog toga što su duboko ukorijenjeni u društvo (jer je većina građana svake zemlje zaposlena), a njihovi vođe imaju pristup i ekonomskim (putem predstavljanja radnika na radnim mjestima) i političkim elitama (putem rada s ministarstvima rada).³¹ Preciznije, pet je **ključnih obilježja sindikata koja ih čine najboljim predstavnicima civilnog društva**, koja proizlaze iz njihova neprofitnog usmjerenja i altruističkih pobuda:³²

1. **demokratska načela** – Unutarnja demokratska načela sindikata (kao, na primjer, demokratski model izbora na lokalnoj, nacionalnoj i razini sindikalnih središnjica) osiguravaju demokratsko ponašanje sindikata pri predstavljanju zahtjeva civilnog društva.

2. **demografska reprezentativnost** – Struktura sindikalnoga članstva raznolikija je od strukture članstva bilo koje druge društvene skupine te bolje odražava raznolikost populacije neke zemlje.
3. **financijska neovisnost** – Sindikati su među rijetkim organizacijama civilnoga društva koje su sposobne financirati svoje operacije bez potpore vlada, zaklada ili privatnih dobrotvora te stoga ne trebaju prilagođavati svoje prioritete vanjskim financijerima.
4. **široka paleta interesa** – Problematika kojom se sindikati bave opsežna je i višestruko prelazi granice radnoga mjesta i interese članova za razliku od organizacija civilnoga društva koje se u pravilu organiziraju oko jedne teme, kao što su, na primjer, zaštita okoliša, pravo na život ili potrebe neke manjinske skupine. Sindikati se bave raznolikim temama – od minimalnih plaća i zaštite na radnom mjestu, preko zdravstvene zaštite i obrazovanja, do prava glasa i urbanizacije – pa se može reći da se nalaze na čelu pokreta koji zahtijeva ravnopravnu distribuciju bogatstva i moći u svijetu.
5. **izvrсна pozicioniranost u društvu** – Sindikati zadovoljavaju pretpostavke potrebne za horizontalnu i vertikalnu integraciju društva. S obzirom na svoj položaj – između baze koju čini radništvo i vrha koji čine vladajuće i ekonomske elite kao i svoju geografsku rasprostranjenost – oni su u poziciji biti izvršni posrednici (medijatori) i utjecati na obje navedene skupine.

Društveni sindikalizam ima priliku promijeniti politički i organizacijski krajolik ne samo sindikata nego i urbanoga života omogućavajući stvaranje progresivnih urbanih koalicija s dalekosežnim posljedicama između radništva i pokreta „iz susjedstva“.³³ No, društveni sindikalizam donosi i mnoge neposredne **koristi za sindikate**. Na sindikate se – ukoliko se uključuju u kampanje za dobrobit društva – više ne gleda u negativnom svjetlu.³⁴ Tako su, na primjer, mediji i država naklonjeniji sindikatima ako se oni udružuju s društvenom zajednicom.³⁵ Isto tako, sudjelujući u aktivnostima rješavanja društvenih problema, sindikati zadobivaju veće povjerenje i podršku zajednice. Primjerice, kampanje za zakonodavno reguliranje minimalne plaće sindikate pretvaraju u organizacije koje brinu za plaće svih radnika,³⁶ što zasigurno popravlja njihov imidž. Kasnije im to pomaže pri privlačenju novih članova i u borbi za prava postojećih članova (kao, na primjer, kod pritisaka da se ne zatvori neka tvornica ili pri kolektivnom pregovaranju). Drugim riječima, suradnja s društvenom zajednicom povećava obuhvat i snagu sindikata.³⁷

Dvije su osnovne **pretpostavke za društveni sindikalizam** odnosno njegov uspjeh. Kao prvo, znatna energija mora biti posvećena **edukaciji** i „podizanju

svijesti³⁸ sindikalnih članova i članova društvenih skupina s kojima sindikati surađuju o važnosti, obilježjima i koristima od društvenoga sindikalizma kako bi se osigurala njihova posvećenost dugoročnim ciljevima pokreta. Drugo, sindikati trebaju imati **vođe koji istinski brinu** ne samo za pružanje usluga svojim članovima nego žele doprinijeti izgradnji boljega mjesta za život svih ljudi.

19.2.2. Skupine s kojima sindikati surađuju, područja na kojima se angažiraju i načini djelovanja društvenoga sindikalizma

Opće i specifične društvene skupine s kojima sindikati mogu surađivati odnosno s kojima mogu formirati koalicije za očuvanje i borbu za prava neravnopravnih skupina i ljudi općenito, a putem kojih stječu vjerodostojnost kao čuvari društvenih vrijednosti, navedene su u tablici 19.3.³⁹

Tablica 19.3. Opće i specifične društvene skupine s kojima sindikati surađuju

Opće skupine	Specifične skupine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nevladine organizacije ▪ udruge građana ▪ građanski pokreti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dobrotvorne organizacije ▪ pokreti za ljudska prava (na primjer udruge za pomoć i edukaciju žrtava mobinga) ▪ pokreti za rasnu jednakost ▪ pokreti za prava žena ▪ skupine za zaštitu okoliša ▪ zajednice imigranata ili etničkih manjina ▪ antiglobalizacijski i antikapitalistički pokreti ▪ antiratni pokreti ▪ religijske zajednice ▪ studenti i studentske organizacije ▪ udruge potrošača

S navedenim općim i specifičnim skupinama sindikati mogu sklapati različite vrste koalicija koje se razlikuju s obzirom na intenzitet suradnje i njezino trajanje. Tri su osnovne **vrste koalicija sindikata i društvenih skupina**: (1.) *ad hoc* koalicija, (2.) jednostavna koalicija i (3.) čvrsta koalicija, obilježja kojih su navedena u tablici 19.4.⁴⁰

Tablica 19.4. Vrste koalicija sindikata i društvenih skupina

Vrsta koalicije	Obilježja
<i>ad hoc</i> koalicija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odnosi brzo nastaju i brzo prestaju ▪ jednokratni i nestrukturirani odnosi ▪ odnosi vezani uz jedan događaj ▪ često su posljedica reakcije na krizu jer kriza omogućava dolazak do organizacija koje jednako misle kao i traženje njihove podrške ▪ na primjer jednokratni upiti za potporu (za sudjelovanje u prosvjedima ili sastancima, za financijsku potporu i tako dalje)
jednostavna koalicija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kratkoročni ali strukturirani odnosi ▪ odnosi vezani uz jedan predmet/problem ▪ na primjer sudjelovanje u štrajku ili zajedničko djelovanje za uvođenje neke prakse zaštite na radu
čvrsta koalicija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ najšire koalicije po geografskom obuhvatu (lokalno i nacionalno) ▪ dugoročne, strukturirane koalicije/kampanje ▪ velika razina integracije sindikata i društvenih organizacija (zajedničko odlučivanje, odnosi povjerenja i uzajamnosti) ▪ odnosi vezani uz široku društvenu viziju odnosno dugoročne istovjetne interese sindikata i organizacija civilnog društva ▪ na primjer zaštita diskriminiranih skupina radnika, poboljšanje uvjeta života radnih ljudi

Sindikati kroz saveze s različitim društvenim skupinama mogu utjecati na zakonodavce vezano uz važna ekonomska i društvena pitanja⁴¹ te općenito podignuti društvenu svijest o različitim problemima u društvu. Mnogo je **područja na kojima se sindikati mogu angažirati zajedno sa svojim društvenim partnerima**, kao što su:⁴² borba za demokraciju, borba za ljudska prava, borba za socijalnu pravdu, borba za solidarnost, borba protiv siromaštva, pravo na socijalnu skrb, prava različitih rasa, prava seksualnih manjina, pomoć i podrška posebno ranjivim skupinama u društvu, prava potrošača, odgovornost korporacija, zaštita okoliša, borba protiv smanjivanja broja zaposlenika i izmještanja odnosno seljenja poslova u zemlje s jeftinijom radnom snagom, podizanje kvalitete života u zajednici i tako dalje.

Kako bi ostvarili svoje ciljeve, aktivisti društvenoga sindikalizma koriste različite taktike, prvenstveno masovnoga obuhvata. Naime, s obzirom da se društveni sindikalizam temelji na podršci i suradnji s različitim društvenim skupinama, za postizanje ciljeva u velikoj se mjeri oslanja na mobilizaciju velikih razmjera.⁴³ Najčešći **načini djelovanja društvenoga sindikalizma** jesu masovni javni pro-



svjedi, masovni bojkot proizvoda/usluga, masovna neposlušnost građana i masovni štrajkovi, no koriste se i manje masovne aktivnosti kao što su koalicije za politički pritisak, dobrotvorne akcije (na primjer suradnja s Crvenim križem), jednokratna financijska pomoć potrebitima i tako dalje.



Bilješke

- 1 Gani, A. (1996.), Who joins the unions and why? Evidence from India, *International Journal of Manpower*, 17(6-7): 54-65., str. 63.
- 2 Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Preager Publishers, Westport, CT, str. 23.
- 3 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), *Strategic Human Resource Management – Contemporary Issues*, Pearson Education Limited, Harlow, str. 448.
- 4 Hyman, R. (2001.), *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class & Society*, SAGE Publications Ltd., London, str. 111.
- 5 Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 444-445.
- 6 Na temelju: Coupar i Stevens (1998.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 447.
- 7 Roscow i Casner-Lotto (1998.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 447.
- 8 Coupar i Stevens (1998.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 447.
- 9 Na temelju: DTI/DfEE (1998.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 448.; Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 23.
- 10 Na temelju: Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, str. 460.; Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 109.; Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 444.
- 11 Na temelju: Badigannavar, V., Kelly, J. (2004.), Labour-management partnership in the UK public sector, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 110-128.; Bluestone i Bluestone (1992.) prema Budd, J. W. (2010.), op. cit., str. 461.; DTI/DfEE (1998.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 448.; Metcalf (2003.) prema Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), *Union Voice*, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 238-274., str. 262.; Monks (1998.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 447.; Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010.), *People Resourcing and Talent Planning – HRM in Practice*, 4th ed., Pearson Education Limited, Harlow, str. 481.; Roscow i Casner-Lotto (1998.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 447.
- 12 Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010.), op. cit., str. 481.
- 13 Roscow i Casner-Lotto (1998.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 447.
- 14 Armstrong (1998.) prema Badigannavar, V., Kelly, J. (2004.), op. cit., str. 110.
- 15 Laski, H. J. (1950.), *Trade Unions in the New Society*, George Allen & Unwin Ltd., London, str. 9.
- 16 ICTU (1998.) prema Roche, W. K. (2007.), Developments in Industrial Relations and Human Resource Management in Ireland, *Quarterly Economic Commentary*, 2007(1): 62-77., str. 71.
- 17 Navedeno je davne 1950. godine već prepoznao Laski (Laski, H. J. (1950.), op. cit., str. 161).
- 18 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., str. 67.
- 19 Laski, H. J. (1950.), op. cit., str. 161.
- 20 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., str. 565.
- 21 Ferrell, O.C., Hirt, G. (2000.), *Business – A Changing World*, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, str. 284.
- 22 Marginson, P. (2010.), New forms of co-operation, new forms of conflict, *Socio-Economic Review*, 8(2): 360-364., str. 362.
- 23 Na temelju: Badigannavar, V., Kelly, J. (2004.), op. cit., str. 110.; Metcalf (2003.) prema Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), op. cit., str. 262.; Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 444. i 447.
- 24 The Irish Times (2006.) prema Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), op. cit., str. 446.
- 25 Nissen, B. (2002.), Concluding thoughts – internal transformation, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 264-273., str. 273.
- 26 Hyman, R. (2001.), op. cit., str. 57.
- 27 Na temelju: Johnston, P. (2002.), Citizenship movement unionism for the defense of local communities in the global age, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 236-263., str. 241.
- 28 Fick, B. J. (2009.), Not Just Collective Bargaining: the Role of Trade Unions in Creating and Maintaining a Democratic Society, *The Journal of Labor and Society*, 12(2): 249-264., str. 249.
- 29 Ibid., str. 249. i 261.
- 30 Ibid., str. 250.
- 31 Ibid., str. 250.
- 32 Na temelju: Fick, B. J. (2009.), op. cit.
- 33 Johnston, P. (2002.), op. cit., str. 249.
- 34 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 84.
- 35 Brecher i Costello (1990.) prema Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 30.
- 36 Schiavone, M. (2008.), op. cit., str. 84.
- 37 Tattersall, A. (2006.), Powerful Community Relationships and Union Renewal in Australia, *Relations industrielles/Industrial relations*, 61(4): 589-614., str. 607.
- 38 Robinson, I. (2002.), Does neoliberal restructuring promote social movement unionism? – U.S. developments in comparative perspective, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 189-235., str. 192.
- 39 Na temelju: Gapasin, F., Bonacich, E. (2002.), The strategic challenge of organizing manufacturing workers in global/flexible capitalism, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 163-188.; Willman, P. (2004.), Structuring unions – The administrative rationality of collective action, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 73-88.; Schiavone, M. (2008.), op. cit.
- 40 Na temelju: Tattersall, A. (2006.), op. cit.
- 41 Masters, M. F., Delaney, J. T. (2008.), Organized Labor's Political Scorecard, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 491-519., str. 497.
- 42 Na temelju: Johnston, P. (2002.), op. cit.; Schiavone, M. (2008.), op. cit.
- 43 Robinson, I. (2002.), op. cit., str. 192.

Ana Aleksić, Tomislav Hernaus, Maja Klindžić,
Ivana Marić, Ivana Načinović Braje, Alka Obadić,
Nina Pološki Vokić, Maja Vidović

Zaključak

Kakva je budućnost sindikata?

Mnogi stručnjaci smatraju da je „opadanje potražnje“ za sindikatima posljedica činjenice da usluge koje sindikati pružaju više nisu potrebne ili važne u modernoj ekonomiji.¹ Veliki broj njih ističe da su „sindikati dinosauri, a nevladine organizacije i novi društveni pokreti oni koji se danas izdižu i „izazivaju“ kapitalizam u ime pravednijega udjela radništva pri podjeli ekonomskoga kolača“.² Nadalje, smatraju ih krutima, neprilagođenima novim načinima poslovanja i novim globalnim trendovima kao što su umrežavanje, uporaba suvremene informacijske tehnologije i slično. Prigovaraju im da ne razumiju novu paradigmu radnih odnosa (paradigmu suradničkih odnosa između zaposlenika i poslodavaca), važnost stalnoga učenja i razvoja te da njihovi čelnici ne primjenjuju moderan, participativni stil vođenja. Isto tako, prva asocijacija mnogih na pojmove kao što su sindikati, članovi sindikata, kolektivno pregovaranje i štrajkovi jesu „plavi ovratnici“ koji rade u proizvodnim pogonima na pomičnim trakama.

Navedeno je ponukalo mnoge sindikate da ponovno promisle o svojoj ulozi u odnosu na radništvo, ali i šire, o svojoj ulozi u društvu. Uvidjeli su da moraju biti proaktivni i kreativni pri osmišljavanju usluga koje pružaju i privlačenju novih članova te da više ne mogu nastaviti djelovati u izolaciji od društvenih i globalnih promjena. Posljedično se sindikati i sindikalni članovi danas „javljaju u svim oblicima i veličinama“.³ Tako se u sindikat učlanjuju znanstvenici i sveučilišni profesori, menadžeri i bankari, liječnici i stomatolozi, piloti i policajci, ali i pisci, fotomodeli, televizijske zvijezde i sportaši.

Pozitivne i negativne strane današnjih sindikata koje proizlaze iz navedenoga i čine prva dva kvadranta SWOT analize (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) suvremenih sindikata (analiza snaga i slabosti sindikata te prilika i prijetnji za sindikalni pokret) prikazane su u tablici 20.1.

Tablica 20.1. Snage i slabosti suvremenih sindikata

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tradicionalni zaštitnici prava radnika ▪ okomita (povezanost s vladom i poslodavcima) i vodoravna povezanost sindikata (široka baza radništva) omogućava lakše provođenje društvenih promjena ▪ uslužni sindikalizam (pružanje velikoga broja dodatnih usluga članstvu) ▪ nacionalno i međunarodno umrežavanje sindikata (transfer znanja i informacija, međusobna podrška, zajednički projekti) ▪ okrupnjavanje sindikata ▪ okretanje tradicionalno nesindikaliziranim zaposlenicima (žene, mladi, imigranti, zaposlenici u uslužnome sektoru, zaposlenici na određeno vrijeme i tako dalje) ▪ okretanje „novim“ skupinama zaposlenika (radnici znanja, radnici na daljinu, menadžeri i tako dalje) ▪ uporaba internetske tehnologije za komunikaciju s članovima, privlačenje novih članova, pružanje usluga i povezivanje s drugim sindikatima i udrugama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kruta i birokratska organizacija sindikata ▪ nedostatak znanja i vještina, neprikladan stil vođenja i samointeres sindikalnih vođa ▪ nedovoljno inovativni načini privlačenja novih članova (posebice mladih, žena i slično) ▪ nedovoljno poticanje uključivanja članova u aktivnosti sindikata ▪ neprihvatanje novih trendova u menadžmentu (fleksibilnih oblika rada, sustava napredovanja i nagrađivanja temeljenih na radnome učinku, ovlašćivanja zaposlenika i slično) ▪ rascjepkanost sindikata ▪ nerazumijevanje koncepta fleksigurnosti

Iako se čini da je sve snažnija „nova ekonomija“ namijenila manje važnu ulogu odnosno ostavila malo mjesta za sindikate,⁴ činjenica je da dokle god postoje radni odnosi, postoji i potreba za djelovanjem sindikata kao posrednika između zaposlenika i poslodavaca. Štoviše, za sindikate se može reći da imaju dva „tržišta“ – posloprimce i poslodavce⁵ te su važan sudionik i partner vladi prilikom kolektivnoga pregovaranja i kreiranja zakonske i pravne regulative tržišta rada. **Prilike i prijetnje za suvremene sindikate** odnosno preostala dva kvadranta SWOT analize suvremenih sindikata navodi tablica 20.2.

Tablica 20.2. Prilike i prijetnje za suvremene sindikate

Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ globalna ekonomska kriza i recesija koja jača potrebu za zaštitom zaposlenika od strane sindikata ▪ rast nezaposlenosti koji potiče veću potrebu za zaštitom od strane sindikata ▪ partnerski sindikalizam (suradnja sindikata s poslodavcima i odjelima za ljudske potencijale) ▪ društveni sindikalizam (umrežavanje s organizacijama civilnoga društva) ▪ prihvaćanje koncepta fleksigurnosti (prilika za osiguranje sigurnosti zaposljivosti zaposlenika) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nastavak procesa globalizacije, restrukturiranja i privatizacije koji negativno utječu na sindikalnu gustoću ▪ rast nezaposlenosti koji smanjuje broj članova sindikata (i posljedično njihovu pregovaračku moć) ▪ sve veća individualizacija zaposlenika (veće oslanjanje na vlastitu pregovaračku moć) ▪ drugačija radna etika novih generacija zaposlenika (manja odanost poslodavcima, češće promjene poslodavaca i slično) ▪ razvoj prakse upravljanja ljudskim potencijalima, koja u mnogim segmentima uspješno zamjenjuje sindikate ▪ povezivanje poslodavaca u udruge više razine i jačanje njihova utjecaja ▪ sve moćnija međunarodna poduzeća

Postavlja se pitanje kakva je budućnost sindikata. Kako oni mogu kapitalizirati svoje prednosti, prevladati svoje nedostatke, iskoristiti prilike koje im se nude i ublažiti prijetnje s kojima se suočavaju? Iako je nemoguće predvidjeti njihovu budućnost, smjernice opisane u knjizi i prikazane na slici 20.1. putokaz su i **vizija za evoluciju postojećih sindikata prema održivim sindikatima budućnosti.**

Slika 20.1. Vizija sindikata budućnosti



Bilješke

- 1 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.
- 2 Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Preager Publishers, Westport, CT, str. 2.
- 3 DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), *HR*, 1^{ed.}, South-Western Cengage Learning, Mason, OH, str. 241.
- 4 Machin, S. (2000.), Union Decline in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 38(4): 631-645., str. 644.
- 5 Waddington, J., Whitston, C. (1997.), Why do People Join Unions in a Period of Membership Decline?, *British Journal of Industrial Relations*, 35(4): 515-546., str. 517.



Literatura

1. Aalto-Matturi, S. (2005.), The Internet: The New Workers' Hall The Internet And New Opportunities For The Finnish Trade Union Movement, *The Journal of Labor and Society*, 8(4): 469-481.
2. Abbot, B. (1993.), Small firms and trades unions in services in the 1990s, *Industrial Relations Journal*, 24(4): 308-317.
3. 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.
4. Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008.), Union Voice, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 238-274.
5. Addison, J. T., Hirsch, B. T. (1989.), Union Effects on Productivity, Profits, and Growth: Has the Long Run Arrived?, *Journal of Labor Economics*, 7(1): 72-105.
6. AFL-CIO, www.aflcio.org
7. Aleksić, A., Rudman, M. (2010.), Organizacijska socijalizacija – ključne perspektive i pristupi, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1): 241-251.
8. Alós, R., Jódar, P., Martí, J., Artilles, A. M., Ortiz, L. (2009.), Diversity in trade union membership: a typology based on the study of a Spanish trade union, *Industrial Relations Journal*, 40(2): 100-121.
9. Alvesson, M. (2002.), *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, London
10. Anner, M. (2001.), The International Trade Union Campaign for Core Labor Standards in the WTO, *Working USA*, 5(1): 43-63.
11. Anner, M., Greer, I., Hauptmeier, M., Lillie, N., Winchester, N. (2006.), The Industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Interunion Politics in Three Sectors, *European Journal of Industrial Relations*, 12(1): 7-27.
12. Babić, A. (2009.), *Englesko-hrvatski ekonomski rječnik*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mate, Zagreb
13. Babson, S. (2002.), Free trade and worker solidarity in the north American auto industry, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 17-44.
14. Baccaro, L. (2010.), Does the global financial crisis mark a turning point for labour?, *Socio-Economic Review*, 8(2): 341-376.
15. Bach, S., Kolins Givan, R. (2004.), Public service unionism in a restructured public sector – Challenges and prospects, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 89-109.
16. Badigannavar, V., Kelly, J. (2004.), Labour-management partnership in the UK public sector, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 110-128.
17. Bagić, D. (2010.), *Industrijski odnosi u Hrvatskoj – društvena integracija ili tržišni sukob*, TIM press d.o.o., Zagreb
18. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

19. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991.), *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb
20. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001.), *Leksikon menedžmenta*, Masmedia, Zagreb
21. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – vještine, suštavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
22. Bakvis, P. (2009.), *Trade Unions Combat the Global Financial Crisis*, The Global Union Research Network, <http://www.gurn.info/en/gurn-special-publications-1/gurn-special-publications-1>
23. Banning, K., Chiles, T. (2007.), Trade-Offs in the Labor Union-CEO Compensation Relationship, *Journal of Labor Research*, 28(2): 347-357.
24. Barkin, S. (1955.), International Trade Union Activity: A Vehicle for Greater World Security, *Labor Law Journal*, 6(12): 825-834. i 842.
25. Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, E. K. (1992.), *The Union and Its Members – A Psychological Approach*, Oxford University Press, New York, NY
26. Barton, R., Fairbrother, P. (2007.), 'We're here to make money; we're here to do business': Privatisation and Questions for Trade Unions, *Competition & Change*, 11(3): 241-259.
27. Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 4th ed., Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
28. Beardwell, J., Claydon, T. (2010.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 6th ed., Prentice Hall, Harlow
29. Beaumont, P. B. (1991.), Trade unions and HRM, *Industrial Relations Journal*, 22(4): 300-308.
30. Bell, B. D., Pitt, M. K. (1998.), Trade Union Decline and the Distribution of Wages in the UK: Evidence from Kernel Density Estimation, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 60(4): 509-528.
31. 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.
32. Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 1-11.
33. Bežovan, G. (2005.), *Civilno društvo*, Nakladni zavod Globus, Zagreb
34. Bibby, A. (1996.), Trade Unions and Telework, www.andrewbibby.com
35. Bibby, A. (2004.), Managing change – How trade unions in Europe are helping the employability of professionals and managerial staff, *A report for UNI-Europa*, 1-23.
36. Bieler, A. (2009.), Trade unions and the World and European Social Forums: a move towards social movement unionism?, Working Paper Series, School of Politics and International Relations, University of Nottingham, 1-17.
37. Black, E., Silver, J. (2011.), Unions also protects human rights in Canadian workplaces, *The CCPA Monitor*, 18(4): 5.
38. Blackwood, L., Louis, W. (2008.), Social influence and young workers' union-related attitudes and behaviours, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/departments/Strategy%20and%20Human%20Resource%20Management/airaanz/proceedings/melbourne2008/ref/L.%20Blackwood,%20W.%20Louis.pdf>
39. Blanchflower, D. G. (2006.), A Cross-Country Study of Union Membership, Discussion Paper Series, Institute for the Study of Labor, (2016): 1-58., http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=892338#
40. Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2004.), What Effect Do Unions Have on Wages Now and Would Freeman and Medoff Be Surprised?, *Journal of Labor Research*, 25(3): 384-414.

41. Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2008.), What Effect Do Unions Have on Wages Now and Would Freeman and Medoff Be Surprised?, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 79-113.
42. Blanchflower, D. G., Bryson, A. (2010.), The Wage Impact of Trade Unions in the UK Public and Private Sectors, *Economica*, 77(305): 92-109.
43. Bluestone, B. (1984.), Is Deindustrialization a Myth? – Capital Mobility versus Absorptive Capacity in the U.S. Economy, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 475(1): 39-51.
44. Bluestone, B., Bennett, H. (2000.), *Growing Prosperity: The Battle for Growth With Equity in the 21st Century*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA
45. Bluestone, B., Harrison, B. (1982.), *The industrialization of America: plants closing, community abandonment, and the dismantling of basic industry*, Basic Books, New York, NY
46. Bodiroga-Vukobrat, N., Laleta, S. (2007.), Posebnosti kolektivnog pregovaranja u europskome i hrvatskome pravu, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 28(1): 317-362.
47. Boeri, T., van Ours, J. (2008.), *The Economics of Imperfect Labor Markets*, Princeton University Press, Princeton, NJ
48. Böheim, R., Booth, A. L. (2004.), Trade Union Presence and Employer-Provided Training in Great Britain, *Industrial Relations*, 43(3): 520-545.
49. Booth, A. L., Francesconi, M., Zoega, G. (2003.), Unions, Work-Related Training and Wages: Evidence for British Men, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(1): 68-91.
50. Boxall, P., Haynes, P. (1997.), Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-liberal Environment, *British Journal of Industrial Relations*, 35(4): 567-591.
51. Boyer, R. (2010.), The collapse of finance but labour remains weak, *Socio-Economic Review*, 8(2): 348-353.
52. Brady, D., Denniston, R. (2006.), Economic Globalization, Industrialization and Deindustrialization in Affluent Democracies, *Social forces*, 85(1): 297-328.
53. Brakman, S., Garretsen, H., Van Marrewijk, C., Van Witteloostuijn, A. (2010.), *Nations and Firms in the Global Economy*, Cambridge University Press, Cambridge
54. Bredgaard, T., Larsen, F., Madsen, P. K. (2006.), The flexible Danish labour market – a review, *CAR-MA Research papers*, Aalborg University, (01): 1-48.
55. Brett, J. M. (1980.), Why employees want unions, *Organizational Dynamics*, 8(4): 47-59.
56. 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.
57. Bryson, A., Forth, J. (2010.), Trade Union Membership and influence 1999-2009., *NIESR Discussion Paper*, National Institute of Economic and Social Research, (362): 1-21.
58. 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.
59. 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.
60. Bryson, A., Gomez, R., Willman, P. (2010.), Online social networking and trade union membership: what the Facebook phenomenon truly means for labor organizers, *Labor History*, 51(1): 41-53.
61. Budd, J. W. (2004.), *Labor Relations: Striking a Balance*, McGraw-Hill, New York, NY
62. Budd, J. W. (2008.), The Effect of Unions on Employee Benefits and Non-Wage Compensation: Monopoly Power, Collective Voice, and Facilitation, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 160-192.

63. Budd, J. W. (2010.), *Labor Relations: Striking a Balance*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY
64. Budd, J. W., Mumford, K. (2004.), Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2): 204-222.
65. Büllow, M. von (2009.), Networks of Trade Protest in the Americas: Toward a New Labor Internationalism?, *Latin American Politics and Society*, 51(2): 1-28.
66. Bunnage, L., Stepan-Norris, J. (2004.), „Outsiders“ inside the labor movement – An examination of youth involvement in the 1996 Union Summer program, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor - Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 225-250.
67. Bureau of Labor Statistics (2012.), *Major Work Stoppages in 2011*, U.S. Department of Labor, www.bls.gov
68. Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001.), Socialization tactics and person-organization fit, *Personnel Psychology*, 54(1): 1-23.
69. Card, D., Lemieux, T., Riddell, W. C. (2003.), Unions and the Wage structure, u: Addison, J. T., Schnabel, C. (eds.), *International Handbook of Trade Unions*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 246-292.
70. Card, D., Lemieux, T., Riddell, C. W. (2008.), Unions and Wage Inequality, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 114-159.
71. Chaison, G. (2002.), Information Technology: The Threat to Unions, *Journal of Labor Research*, 23(2): 249-259.
72. Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D. (1994.), Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 730-743.
73. Charlwood, A. (2001.), Why Do Non-Union Employees Want To Unionise? Evidence from Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 463-491.
74. Clark, P. F. (2009.), *Building more effective unions*, 2nd ed., Cornell University Press, Ithaca, NY
75. Clark, P. F., Gilbert, K., Gray, L. G., Solomon, N. (1998.), Union administrative practices: A comparative analysis, *Journal of Labor Research*, 19(1): 189-201.
76. Clark, P. F., Gray, L. S. (2005.), Changing administrative practices in American unions: A research note, *Industrial Relations*, (44): 654-658.
77. Clawson, D. (2003.), Labor union revival: incremental or an explosive burst?, *Proceedings of the Annual Meeting of American Sociological Association*, Atlanta, SAD
78. 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.
79. Claydon, T., Green, F. (1994.), Can Trade Unions Improve Training in Britain, *Personnel Review*, 23(1): 37-51.
80. Cockfield, S. (2005.), Union renewal, union strategy and technology, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 93-108.
81. Cohen, Y., Haberfeld, Y., Mundlak, G., Saporta, I. (2003.), Unpacking Union Density: Membership and Coverage in the Transformation of the Israeli IR System, *Industrial relations*, 42(4): 692-711.
82. Conceição-Heldt, E. da (2008.), Pension reforms in France: the role of trade unions and the timing of the electoral cycle, *Policy Studies*, 29(1): 19-34.
83. Coombs, C. K. (2008.), The Decline in American Trade Union Membership and the „Government Substitution“ Hypothesis: A Review of the Econometric Literature, *Journal of Labor Research*, 29(2): 99-113.
84. Crnković-Pozaić, S. (2007.), Fleksigurnost: Posljednja barikada u borbi za radničku sigurnost, *Lider*, 22. veljača, <http://liderpress.hr/arhiva/14699/?display=mobile>

85. Crouch, C. (2010.), The Financial Crisis a New Chance for Labour Movements? Not Yet (Discussion Forum I: Labour and the Global Financial Crisis), *Socio-Economic Review*, 8(2): 353-356.
86. Croucher, R., Brewster, C. (1998.), Flexible working practices and the trade unions, *Employee Relations*, 20(5): 443-452.
87. Čerić, V. (2004.), Informacijska tehnologija i poslovanje, u: Čerić, V., Varga, M. (ur.), *Informacijska tehnologija u poslovanju*, 1-26.
88. Daft, R. L., Murphy, J., Willmott, H. (2010.), *Organization Theory and Design*, CENGAGE Learning, Hampshire
89. Das, S. K. (2008.), Trade Unions in India: Union Membership and Union Density, *The Indian Journal of Labour Economics*, 51(4): 969-982.
90. 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.
91. Dell'Aringa, C., Lucifora, C. (1994.), Wage Dispersion and Unionism: Do Unions Protect Low Pay?, *International Journal of Manpower*, 15(2): 150-169.
92. DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2011.), *HR*, 1st ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH
93. Deshpande, S. P. (2002.), The Impact of Union Elections on Human Resources Management Practices in Hospitals, *Health Care Manager*, 20(4): 27-35.
94. Dessler, G. (2005.), *Human Resource Management*, 10th ed., Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ
95. Dessler, G., Huat, T. C. (2009.), *Human Resource Management – An Asian Perspective*, 2nd ed., Pearson Education South Asia, Jurong
96. Diamond, W. J., Freeman, R. B. (2002.), Will Unionism Prosper in Cyberspace? The Promise of the Internet for Employee Organization, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 569-596.
97. Dicken, P. (2007.), *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, The Guilford Press, New York, NY
98. DiNardo, J., Lee, D. S. (2004.), Economic impacts of new unionization on private sector employers, *Quarterly Journal of Economics*, 119(4): 1383-1441.
99. Doellgast, V., Geer, I. (2007.), Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations, *British Journal of Industrial Relations*, 45(1): 55-76.
100. Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. Sr. (2008.), *International Human Resource Management – Managing people in a multinational context*, 5thed., Thomson Learning, London
101. Drucker, P. F. (1989.), What business can learn from Nonprofits?, *Harvard Business Review*, 67(4): 88-93.
102. Drucker, P. F. (1990.), *Managing the Non-Profit Organization – Principles and Practices*, Collins Business, New York, NY
103. Drucker, P. F. (1999.), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins Publisher Inc., New York, NY
104. 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.
105. Edralin, D. M. (2009.), Perceived Organizational Effectiveness of Labor Unions in the Banking, Hotel, and Manufacturing Industries, *DLSU Business & Economics Review*, 19(1): 29-49.
106. Edwards, L. N. (1989.), The Future of Public Sector Unions: Stagnation or Growth?, *The American Economic Review*, 79(2): 161-165.
107. Edwards, P. K. (1995.), Human resource management, union voice and the use of discipline: an analysis of WIRS3, *Industrial Relations Journal*, 26(3): 204-220.

108. Ehrenberg, R. G., Smith, R. S. (2012.), *Modern Labor Economics – Theory and Public Policy*, 11th ed., Pearson Education, Prentice Hall
109. EurActiv (2007.), Social partners on flexicurity and labour-market reforms, 1-4., <http://www.euractiv.com/socialeurope/social-partners-flexicurity-labour-market-reforms/article-164260>
110. EurActiv (2007.), Trade unions sceptical of EU flexicurity plans, 1-3., <http://www.euractiv.com/socialeurope/trade-unions-sceptical-eu-flexicurity-plans/article-165010>
111. European Commission (2006.), *Employment in Europe*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/404>
112. European Commission (2007.), *Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*, European Commission, Brussels, 1-22., <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:EN:PDF>
113. European Commission (2011.), *Industrial Relations in Europe 2010*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
114. European Foundation (2008.), *Flexicurity and industrial relations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1-59., <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0803038s/tn0803038s.pdf>
115. European Trade Union Confederation (ETUC), www.etuc.org
116. Eurostat Labour Force Survey Database, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
117. 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.
118. Fairbrother, P., Williams, G., Barton, R., Gibellieri, E., Tropeoli, A. (2006.), Unions Facing the Future: Question and Possibilities, *Labor Studies Journal*, 31(4): 31-53.
119. Faniel, J. (2012.), Crisis behind the Figures? Belgian Trade Unions between Strength, Paralysis and Revitalisation, *Management Revue – The International Review of management Studies*, 23(1): 14-31.
120. Farber, H. S., Saks, D. H. (1980.), Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics, *Journal of Political Economy*, 88(2): 349-369.
121. Ferrell, O. C., Hirt, G. (2000.), *Business – A Changing World*, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA
122. Fick, B. J. (2009.), Not Just Collective Bargaining: the Role of Trade Unions in Creating and Maintaining a Democratic Society, *The Journal of Labor and Society*, 12(2): 249-264.
123. Fiorito, J. (2001.), Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation, *Journal of Labor Research*, 22(2): 335-354.
124. Fiorito, J. (2004.), Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom, *Labor Studies Journal*, 29(2): 21-53.
125. Fiorito, J., Lowman, C., Nelson, F. D. (1987.), The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing, *Industrial Relations*, 26(2): 113-126.
126. Fiorito, J., Royle, M. T. (2005.), Information and communications technology use in British unions, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 180-193.
127. Fitzgerald, I., Hardy, J. (2009.), 'Thinking Outside the Box'? Trade Union Organizing Strategies and Polish Migrant Workers in the United Kingdom, *British Journal of Industrial Relations*, 48(1): 131-150.
128. 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.
129. Flavin, P., Pacek, A. C., Radcliff, B. (2010.), Labor Unions and Life Satisfaction: Evidence from New Data, *Social Indicator Research*, 98(3): 435-449.

130. Flood, P., Turner, T. (1993.), Human Resource Strategy and the Non-union Phenomenon, *Employee Relations*, 15(6): 54-66.
131. Forth, J., Millward, N. (2002.), Union effects on pay levels in Britain, *Labour Economics*, 9(4): 547-562.
132. Franičević, V. (2007.), Croatia: Between EU Normalisation and Persistent Hard Reality, u: Eyraud, F., Vaughan-Whitehead, D. (eds.), *Evolving World of Work in the Enlarged EU: Progress and Vulnerability*, International Labour Office, Geneva, 91-139.
133. Freeman, R. B. (1980.), The exit-voice tradeoff in the labor market: unionism, job tenure, quits, and separations, *The Quarterly Journal of Economics*, 94(4): 643-673.
134. Freeman, R. B. (1980.), Unionism and the dispersion of wages, *Industrial and Labor Relations Review*, 34(1): 3-23.
135. Freeman, R. B. (1986.), The Effect of the Union Wage Differential on Management Opposition and Union Organizing Success, *American Economic Review*, 76(2): 92-96.
136. Freeman, R. B. (2005.), Labour market institutions without blinders: the debate over flexibility and labour market performance, *NBER Working Papers Series*, The National Bureau of Economic Research, (11286): 1-24.
137. Freeman, R. B. (2005.), The advent of open source unionism?, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 79-92.
138. Freeman, R. B. (2007.), Labor Market Institutions around the World, *NBER Working Paper Series*, The National Bureau of Economic Research, (13242): 1-35.
139. Freeman, R. B., Medoff, J. L. (1984), *What Do Unions Do?*, Basic Books, New York, NY
140. Frege, C. M. (2012.), Understanding Union Effectiveness in Central Eastern Europe: Hungary and Slovenia, *European Journal of Industrial Relations*, 8(1): 53-76.
141. Friedman, T. (2004.), *The World is Flat: A Brief History of the Twenty First Century*, Farrar, Straus and Giroux, New York, NY
142. Frundt, H. J. (2002.), Four models of cross-border maquila organizing, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 45-75.
143. Fullagar, C., McCoy, D., Shull, C. (1992.), The socialization of union loyalty, *Journal of Organizational Behavior*, 13(1): 13-26.
144. Galetić, L. (2012.), *Izabrana poglavlja iz kompenzacijskog menadžmenta*, Mikrorad, Zagreb
145. Gani, A. (1996.), Who joins the unions and why? Evidence from India, *International Journal of Manpower*, 17(6-7): 54-65.
146. Gapsin, F., Bonacich, E. (2002.), The strategic challenge of organizing manufacturing workers in global/flexible capitalism, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 163-188.
147. Gennard, J. (2009.), A new emerging trend? Cross border trade union mergers, *Employee Relations*, 31(1): 5-8.
148. Glassner, V., Keune, M. (2010.), Negotiating the crisis? Collective bargaining in Europe during the downturn, Industrial and Employment Relations Department, *ILO Working Paper*, (10): 1-33.
149. Godard, J. (2009.), Institutional Environments, Work and Human Resource Practices, and Unions: Canada Versus England, *Industrial and Labor Review*, 62(2): 173-199.
150. Goerke, L., Pannenberg, M. (2007.), Trade Union Membership and Works Councils in West Germany, *Discussion Paper Series*, IZA DP, (2635): 1-30.
151. 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.

152. Gomez, R., Tzioumis, K. (2006.), What do Unions Do to Executive Compensation, *CEP Discussion Paper*, (720): 1-31., http://eprints.lse.ac.uk/19865/1/What_Do_Unions_Do_to_CEO_Compensation.pdf
153. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010.), *Managing Human Resources*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ
154. Gordon, M. E., Long, L. N. (1981.), Demographic and Attitudinal Correlates of Union Joining, *Industrial Relations*, 20(3): 306-311.
155. Greene, A. (2001.), Unions and the Internet: prospects for renewal?, *European Industrial Relations Observatory*, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/10/feature/uk0110108f.htm>
156. Greene, A., Hogan, J., Grieco, M. (2003.), Commentary, e-collectivism and distributed discourse: new opportunities for trade union democracy, *Industrial Relations Journal*, 34(4): 282-289.
157. Greene, A., Kirton, G. (2003.), Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists, *Industrial Relations Journal*, 34(4): 319-333.
158. 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.
159. Guest, D. E. (1987.), Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.
160. 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.
161. Guest, D. E., Dewe, P. (1988.), Why Do Workers Belong to a Trade Union?: A Social Psychological Study in the UK Electronics Industry, *British Journal of Industrial Relations*, 26(2): 178-194.
162. Gunderson, M. (2008.), Two Faces of Union Voice in the Public Sector, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 401-422.
163. Gunnigle, P. (2007.), Industrial Relations in Multinational Companies (MNCs): Double breasting and Trade Union Avoidance in Ireland, Working Paper, University of Limerick, 1-19.
164. Hahn, S., Litwin, A. (1995.), Women and Men: Understanding and Respecting Gender Differences in the Workplace, u: Ritvo, R. A., Litwin, A., Butler, L. (eds.), *Managing in the Age of Change – Essential Skills to Manage Today's Diverse Workforce*, Irwin, Burr Ridge, IL, 188-198.
165. Haiven, L. (2006.), Expanding the Union Zone: Union Renewal through Alternative Forms of Worker Organization, *Labor Studies Journal*, 31(3): 85-116.
166. Haiven, L., Lévesque, C., Roby, N. (2006.), Paths to Union Renewal: Challenges and Issues, *Relations industrielles/Industrial relations*, 61(4): 578-588.
167. Hall-Jones, P. (2007.), Unionism and Economic Performance, www.newunionism.net/library/member%20contriutions/news, 1-4.
168. Hammer, T. H., Avgar, A. (2005.), The impact of unions on job satisfaction, organizational commitment, and turnover, *Journal of Labor Research*, 26(2): 241-266.
169. Hammer, T. H., Wazeter, D. L. (1993.), Dimensions of local union effectiveness, *Industrial and labor relations review*, 2(46): 302-319.
170. Haynes, P., Vowles, J., Boxall, P. (2005.), Explaining the Younger-Older Worker Union Density Gap: Evidence from New Zealand, *British Journal of Industrial Relations*, 43(1): 93-116.
171. Healy, G., Kirton, G. (2000.), Women, Power and Trade Union Government in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 38(3): 343-360.
172. Heim, P., Golant, S. K. (1993.), *Hardball for Women: Winning at the Fame of Business*, A Plume Book, New York, NY
173. Helgesen, S. (1995.), *The Female Advantage*, Currency Doubleday, New York, NY

174. Helland Hammer, T., Avgar, A. (2008.), The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 346-372.
175. Henderson, R. I. (2006.), *Compensation Management in a Knowledge-based World*, 10th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
176. Hernaus, T. (2011.), Diferencijacija i integracija organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb
177. Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2012.), Work Design Practices: Do Trade Unions Make a Difference?, *Proceedings of International Conference IS 2012 – Innovation for Sustainability*, Universidade Lusíada Porto, Porto
178. HINA (2011.), U Hrvatskoj 60 posto kućanstava ima računalo, 57 posto pristup internetu, <http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/U-Hrvatskoj-60-posto-kucanstava-ima-racunalo-57-posto-pristup-internetu>
179. Hirsch, B. T. (2004.), *Reconsidering Union Wage Effects: Surveying New Evidence on an Old Topic*, *Journal of Labor Research*, 25(2): 233-266.
180. Hirsch, B. T. (2004.), What Do Unions Do for Economic Performance, *Journal of Labor Research*, 25(3): 415-455.
181. Hirsch, B. T. (2008.), Sluggish Institutions in a Dynamic World: Can Unions and Industrial Competition Coexist?, *Journal of Economic Perspectives*, 22(1): 153-176.
182. Hirsch, B. T. (2008.), What Do Unions Do for Economic Performance?, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 193-237.
183. Hirsch, B. T., Hirsch, J. M. (2006.), The Rise and Fall of Private Unionism: What Comes Next?, rad na Applied Social Science Association Meetings, Boston, USA, 1-10.
184. Hirsch, B. T., Macpherson, D. A. (2010.), Union membership and coverage database, <http://www.unionstats.com>
185. Hodkinson, S. (2005.), Is There a New Trade Union Internationalism? The International Confederation of Free Trade Unions' Response to Globalization, 1996-2002, *Labour Capital and Society*, 38(1/2): 36-64.
186. Hoffer, F. (2010.), The Great Recession: A turning point for labour?, *International Journal of Labour Research*, 2(1): 99-117.
187. Hoke, Z. (2005.), Globalizacija – prijatelj ili neprijatelj sindikalnog pokreta?, <http://www.voanews.com/croatian/archive/2005-11-20-voa6.cfm>
188. Holland, P., Nelson, L., Fisher, C. (2000.), Australian Trade Unions' Responses to Human Resource Management Initiatives in a Globalized Era, *Asia Pacific Business Review*, 7(1): 46-70.
189. Holley, W. H. Jr., Jennings, K. M., Wolters, R. S. (2012.), *The Labor Relations Process*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH
190. Hoque, K., Bacon, N. (2008.), Trade Unions, Union Learning Representatives and Employer-Provided Training in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 46(4):702-731.
191. Hyman, R. (2001.), *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class & Society*, SAGE Publications Ltd., London
192. Hyman, R., Gumbrell-McCormick, R. (2010.), Trade unions and the crisis: a lost opportunity?, *Socio-Economic Review*, 8(2): 341-376.
193. Institut der deutschen Wirtschaft Gewerkschaftsspiegel (2010.), <http://www.iza.org/en/webcontent/index.html>
194. International Labour Organization, www.ilo.org

195. International Labour Organization (2007.), International Framework Agreements: a global tool for supporting rights at work, http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_080723/lang--en/index.htm
196. International Metalworkers' Federation, <http://www.imfmetal.org>
197. International Telecommunication Union (2011.), Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector, http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/KeyTelecom.html
198. International Trade Union Confederation (ITUC), www.ituc-csi.org
199. International Transport Workers' Federation, <http://www.itfglobal.org>
200. IUS-INFO (2012.), Potpisana Pravila o suradnji autonomnih sindikata, <http://www.iusinfo.hr/DailyContent/News.aspx?ID=11171>
201. Jex, S. M., Britt, T. W. (2008.), *Organizational Psychology – A Scientist-Practitioner Approach*, 2nd ed., Wiley, Hoboken, NJ
202. Johnston, P. (2002.), Citizenship movement unionism for the defense of local communities in the global age, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 236-263.
203. Kaag, A. (2006.), International trade union work within multinationals – The sense and nonsense of International Framework Agreements, <http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00193.pdf>
204. Kahmann, M. (2003.), *Changes in National Trade Union Structures: Organizational Restructuring by Mergers in Central and Eastern Europe, Germany, the U.K., and Australia*, The European Trade Union Institute, www.lmps.gofor.de, str. 9.
205. Kaufman, B. E. (2008.), Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 45-78.
206. Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 520-562.
207. Kaufman, B. E. (2008.), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 12-45.
208. Kaufman, R. S., Kaufman, R. T. (1987.), Union Effects on Productivity, Personnel Practices, and Survival in the Automotive Parts Industry, *Journal of Labor Research*, 8(4): 333-350.
209. Kelly, J., Badigannavar, V. (2004.), Union organizing, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 32-50.
210. Kelly, J., Willman, P. (2004.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London
211. Kemp, A. (2012.), Union and non-union forms of employee voice and its impact on organizational performance as a whole, <http://www.coursework4you.co.uk>
212. Kershner, W. F., Abbott, N. S. (2001.), You've Got Mail: Union Organizing in Cyberspace, *Industrial Management*, September-October, 29-32.
213. Kirton, G. (2005.), The influences on women joining and participating in unions, *Industrial Relations Journal*, 36(5): 386-401.
214. Kirton, G., Healy, G. (1999.), Transforming union women: the role of women trade union officials in union renewal, *Industrial Relations Journal*, 30(1): 31-45.
215. Klandermans, B. (1986.), Psychology and trade union participation: Joining, acting, quitting, *Journal of Occupational Psychology*, 59(3): 189-204.
216. Klein, N. (2000.), *No Logo – No Space, No Choice, No Jobs*, Flamingo, London

217. Knox, W., McKinlay, A. (2010.), American multinationals and British trade unions, c. 1945-1974, *Labor History*, 51(2): 211-229.
218. 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.
219. Kolmeyer, C. (2009.), Explaining Deindustrialization: How Affluence, Productivity Growth, and Globalization Diminish Manufacturing Employment, *American Journal of Sociology*, 114(6): 1644-1674.
220. Kotz, D. (2009.), The Financial and Economic Crisis of 2008: A Systemic Crisis of Neoliberal Capitalism, *Review of Radical Political Economics*, 41(3): 305-317.
221. Krzywdzinski, M. (2012.), Trade Unions in Poland: Between Stagnation and Innovation, *Management Revue*, 23(1): 66-82.
222. Kulušić, J. (2009.), *Isplati li se fleksibilnost – hrvatsko tržište rada*, TIM press, Zagreb
223. Kuruvilla, S., Das, S., Kwon, H., Kwon, S. (2002.), Trade Union Growth and Decline in Asia, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 431-461.
224. Kuruvilla, S., Subesh, D., Kwon, H., Kwon, S. (2002.), Trade Union Growth and Decline in Asia, *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 431-462.
225. Labour Force Survey, Office for National Statistics, Trade Union Membership 2011, <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/employment-matters/docs/t/11-p77-trade-union-membership-2010.pdf>
226. Larsson, B., Bengtsson, M., Lovén Selden, K. (2012.), Transnational Trade Union Cooperation in the Nordic Countries, *Management Revue – The International Review of management Studies*, 23(1): 32-48.
227. Laski, H. J. (1950.), *Trade Unions in the New Society*, George Allen & Unwin Ltd., London
228. Layard, P. R. G., Nickell, S., Jackman, R. (1991.), *Unemployment: Macroeconomics Performance and the Labour Market*, Oxford University Press, Oxford
229. Lee, E. (2000.), How the Internet is changing unions, *Working USA*, 4(2): 56-61.
230. Lemieux, T. (2007.), The changing nature of wage inequality, *Journal of Population Economics*, 21(1): 21-48.
231. Lévesque, C., Murray, G. (2006.), How Do Unions Renew? Paths to Union Renewal, *Labor Studies Journal*, 31(3): 1-13.
232. 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.
233. Lewis, H. G. (1963.), *Unionism and Relative Wages in the United States: An Empirical Inquiry*, University of Chicago Press, Chicago, IL
234. Lewis, H. G. (1986.), *Union relative Wage Effects: A Survey*, University of Chicago Press, Chicago, IL
235. Lewis, T. (2010.), *Taking Grievances: A Guide for Employees and Their Representatives*, Central London Law Centre, London
236. Lind, J. (2009.), The end of the Ghent system as trade union recruitment machinery?, *Industrial Relations Journal*, 40(6): 510-523.
237. Linder, J. C. (2004.), Outsourcing as a strategy for driving transformation, *Strategy & Leadership*, 32(6): 26-31.
238. Little, S., Clegg, S. (2005.), Recovering experience, confirming identity, voicing resistance: The *Braceros*, the Internet and counter-coordination, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 123-136.

239. Lopez, S. H. (2004.), Overcoming legacies of business unionism – Why grassroots organizing tactics succeed, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor - Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 114-132.
240. Lucio, M. M. (2010.), Dimensions of internationalism and the politics of the labour movement, Understanding the political and organisational aspects of labour networking and co-ordination, *Employee Relations*, 32(6): 538-556.
241. Lucio, M. M., Walker, S. (2005.), The networked union? The Internet as a challenge to trade union identity and roles, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 137-154.
242. Macdonald, D. (1997.), Industrial Relations and Globalization: Challenges for Employers and their Organizations, ILO Workshop on Employers' Organizations, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/dmireglob.pdf>
243. Machin, S. (2000.), Union Decline in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 38(4): 631-645.
244. Machin, S. (2004.), Factors of Convergence and Divergence in Union Membership, *British Journal of Industrial Relations*, 42(3): 423-438.
245. 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.
246. Marcus, P. M. (1966.), Union Conventions and Executive Boards: A Formal Analysis of Organizational Structure, *American Sociological Review*, 31(1): 61-70.
247. Marginson, P. (2010.), New forms of co-operation, new forms of conflict, *Socio-Economic Review*, 8(2): 360-364.
248. Martin, N. D., Brady, D. (2007.), Workers of the Less Developed World Unite? A Multilevel Analysis of Unionization in Less Developed Countries, *American Sociological Review*, 72(4): 562-584.
249. Martínez Lucio, M. Walker, S., Trevorrow, P. (2009.), Making networks and (re)making trade union bureaucracy: a European-wide case study of trade union engagement with the Internet and networking, *New Technology, Work and Employment*, 24(2): 115-130.
250. Martinez-Inigo, D., Crego, A., Garcia-Dauder, S., Dominguez-Bilbao, R. (2012.), Organizational Culture as a Source of Change in Trade Unions, *Employee Relations*, 34(4): 394-410.
251. Martocchio, J. (2006.), *Strategic Compensation*, 4th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ
252. Masters, M. F., Delaney, J. T. (2008.), Organized Labor's Political Scorecard, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 491-519.
253. Masters, M. F., Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Shevchuk, I. (2010.), Union Members' Usage of IT, *Industrial Relations*, 49(1): 83-90.
254. Mayer, G. (2004.), Union Membership Trends in the United States, *Federal Publication, Key Workplace Documents*, August 31: 1-42.
255. Mazur, J. (2000.), Labor's new internationalism, *Foreign Affairs*, 79(1): 79-93.
256. McConnell, C. R., Brue, S. L. (1994.), *Suvremena ekonomija rada*, Mate, Zagreb
257. McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.), *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill, New York, NY
258. 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.
259. Mello, J. A. (2011.), *Strategic Management of Human Resources*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH
260. Milkman, R. (2002.), New workers, new labor, and the new Los Angeles, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 103-129.

261. Milkman, R. (2010.), The US labour movement and the audacity of hope, *Socio-Economic Review*, 8(2): 372-376.
262. Milkman, R., Voss, K. (2004.), Introduction, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor – Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 1-16.
263. Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2006.), *Plaće i modeli nagrađivanja*, Masmedia, Zagreb
264. Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007.), *Strategic Human Resource Management – Contemporary Issues*, Pearson Education Limited, Harlow
265. 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.
266. Mishel, L., Walters, M. (2003.), *How unions help workers*, Economic Policy Institute, Washington, D.C.
267. Mitchell, M. W., Stone, J. A. (1992.), Union effects on productivity: evidence from western U.S. sawmills, *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1): 135-145.
268. Moore, S. (2004.), Union mobilization and employer counter-mobilization in the statutory recognition process, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 2-31.
269. Muffels, R., Luijckx, R. (2008.), The Relationship between Labour Market Mobility and Employment Security for Male Employees: Trade-off or Flexicurity?, *Work, Employment and Society*, 22(2): 221-242.
270. Munck, R. (2012.), Trade Unions, Globalisation and Internationalism, *Global Labour Column*, (99): 1-2.
271. Munck, R. P. (2011.), Beyond North and South: Migration, Informalization, and Trade Union Revitalization, *The Journal of Labor and Society* 14(1): 5-18.
272. Munck, R. P. (2011.), Globalization and the Labour Movement: Challenges and Responses, *Global Labour Journal*, 1(2): 218-232.
273. Napathorn, C., Chanprateep, S. (2011.), Reasons Why Thai Employees Want to Join Labor Unions: Evidence in Private Companies and State Enterprises, *International Journal of Business and Management*, 6(12): 58-64.
274. Narodne novine (2009.), *Zakon o radu*, NN 149/09., www.narodne-novine.nn.hr
275. Narodne novine (2012.), *Zakon o minimalnoj plaći*, NN 60/2012., www.narodne-novine.nn.hr
276. Nelson, D. L., Quick, J. C. (2005.), *Organizational Behavior – Foundations, Realities & Challenges*, 5th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, OH
277. Nestić, D., Rašić Bakarić I. (2010.), Minimum Wage Systems and Changing Industrial Relations in Europe – National Report Croatia, *EWERC research project for the European Commission*, European Work and Employment Research Centre, University of Manchester, Manchester, 1-42.
278. Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja, www.nsz.hr
279. Ng, I., Maki, D. (1994.), Trade Union Influence on Human Resource Management Practices, *Industrial Relations*, 33(1): 121-135.
280. Nicholson, N., Ursell, G., Lubbock, J. (1981.), Membership participation in a white-collar union, *Industrial Relations*, 20(2): 162-178.
281. 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.
282. Nissen, B. (2002.), Concluding thoughts – internal transformation, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 264-273.

283. Nissen, B. (2002.), The labor movement in a new globalized environment – An introduction, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 3-13.
284. Nissen, B., Grenier, G. (2002.), Unions and immigrants in South Florida, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 130-160.
285. Obadić, A. (2009.), Examining the Danish Flexicurity Labour Market Concept, *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12(2): 53-70.
286. Obadić, A. (2011.), Utjecaj financijske krize na globalno tržište rada, u: Obadić, A., Šimurina, J., Tica, J. (ur.), *Kriza: preobrazba ili propast?*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb, 95-111.
287. O'Brien, R. (2000.), Workers and world order: the tentative transformation of the international union movement, *Review of International Studies*, 26(4): 533-555.
288. OECD (2004.), *Wage setting institutions and outcomes*, OECD Employment Outlook, 127-181.
289. OECD (2012.), *Economic Outlook*, 91(1): 1-29.
290. O'Grady, F., Nowak, P. (2004.), Beyond New Unionism, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 150-163.
291. Oxenbridge, S. (2000.), Trade union organising among low-wage service workers: Lessons from America and New Zealand, Working paper, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, (160): 1-36.
292. Pal, R. (2010.), Impact of Communist Parties on the Individual Decision to Join a Trade Union: Evidence from India, *The Developing Economies* 48(4): 496-528.
293. Palokangas, T. (2004.), Economic Integration, Union Power and Growth with Creative Destruction, Discussion Papers, Helsinki Center of Economic Research, (19): 1-25.
294. Parnis, G. M. (2009.), Fleksivnost u Europskoj uniji, EU – Hrvatska: Zajednički savjetodavni odbor, 5. sastanak, Prag, Poljska, 1-11.
295. 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.
296. Pencavel, J. (2009.), How successful have trade unions been? A utility-based indicator of union well-being, *Industrial and Labor Relations Review*, 62(2): 147-156.
297. 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.
298. Perkins, S. J., White, G. (2008.), *Employee Reward*, CIPD, London
299. Perrons, D. (2004.), Equity and representation in the new economy, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 51-72.
300. Perry, C. R. (1997.), Outsourcing and union power, *Journal of Labor Research*, 18(4): 521-534.
301. Phillips, J. J. (1996.), *Accountability in Human Resource Management*, Gulf Publishing Company, Houston, TX
302. Phillips, M. A., Roberts, D., Marsh, L. (2011.), Gender and Trade Union Development: A Situational Analysis of Jamaica, *Social and Economic Studies*, 60(2): 145-166.
303. Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010.), *People Resourcing and Talent Planning – HRM in Practice*, 4th ed., Pearson Education Limited, Harlow
304. Pološki, N. (2003.), „Ženski stil“ vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim organizacijama, *Ekonomski pregled*, 54(1-2): 38-54.

305. 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.
306. Pološki Vokić, N. (2012.), 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.
307. Pološki Vokić, N., Obadić, A. (2010.), Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu, *Ekonomski pregled*, 61(3-4): 187-214.
308. 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.
309. Polster, J. C. (2011.), Workplace Grievance Procedures: Signaling Fairness but Escalating Commitment, *New York University Law Review*, 86(2): 638-671.
310. Pulignano, V. (2010.), Trade unions and transnational regulation in Europe: developments and limitations, *Employee Relations*, 32(6): 574-589.
311. Radulescu, R., Robson, M. (2008.), Trade Unions, Wage Bargaining, Coordination, and Foreign Direct Investment, *Labour*, 22(4): 661-678.
312. Rahim, M. A. (2002.), Toward a theory of managing organizational conflict, *International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235.
313. Ramasamy, P. (2005.), Labour and Globalization: Towards a New Internationalism?, *Labour, Capital and Society*, 38(1&2): 4-35.
314. 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.
315. 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.
316. Rau, B. L. (2012.), The diffusion of HR practices in unions, *Human Resource Management Review*, 22(1): 27-42.
317. Rebac, I. (2006.), Kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj, *Radno pravo*, (3): 17-34.
318. Rebac, I. (2010.), *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj*, TIM press d.o.o., Zagreb
319. Rebac, I. (2010.), Unatoč padu članstva, broj sindikata raste, *Grafičar*, 218-219.
320. Rechenbach, J., Cohen, L. (2002.), Union global alliances at multinational corporations – A case study of the Ameritech Alliance, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 76-99.
321. Regini, M. (2010.), The increasing individualization of work and labour, *Socio-Economic Review*, 8(2): 357-360.
322. Revenga, A.L. (1993.), Exporting Jobs? The Impact of Import Competition on Employment and Wages in U.S. Manufacturing, *Quarterly Journal of Economics*, 107(1): 255-284.
323. Robbins, S. P., Barnwell, N. (2006.), *Organisation Theory – Concepts and Cases*, 5th ed., Pearson Education Australia, French Forest
324. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005.), *Management*, 8th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
325. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009.), *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagreb

326. Robinson, I. (2002.), Does neoliberal restructuring promote social movement unionism? – U.S. developments in comparative perspective, u: Nissen, B. (ed.), *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*, M. E. Sharpe, Inc., Armonk, NY, 189-235.
327. Roche, W. K. (2007.), Developments in Industrial Relations and Human Resource Management in Ireland, *Quarterly Economic Commentary*, 2007(1): 62-77.
328. 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.
329. Rollinson, D., Dundon, T. (2007.), *Understanding Employment Relations*, McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire
330. Rooks, D. (2004.), Sticking it out or packing it in? – Organizer retention in the new labor movement, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor - Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 195-221.
331. Rosener, J. B. (1990.), Ways women lead, *Harvard Business Review*, 68(6): 119-125.
332. Ross, R. J., Trachte, K. (1990.), *Global Capitalism: The New Leviathan*, State University of New York Press, New York, NY
333. Rupčić, N. (2002.), Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće, *Ekonomski pregled*, 53(9-10): 903-920.
334. Ryland, R., Sadler, D. (2008.), Revitalising the trade union movement through internationalism, The grassroots perspective, *Journal of Organizational Change Management*, 21(4): 471-481.
335. Saeger, S. (1997.), Globalization and Deindustrialization: Myth and Reality in the OECD, *Review of World Economics/Weltwirtschaftliches Archiv*, 133(4): 579-607.
336. Scheuer, S. (2007.), Dilemmas of Collectivism: Danish Trade Unions in the Twenty-First Century, *Journal of Labor Research*, 28(2): 233-254.
337. Schiavone, M. (2008.), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*, Preager Publishers, Westport, CT
338. Schnabel, C. (2002.), Determinants of trade union membership, *Diskussionspapiere*, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik, (15): 1-29., <http://hdl.handle.net/10419/28298>
339. Schnabel, C., Wagner, J. (2005.), Who Are the Workers Who Never Joined a Union? Empirical Evidence from Germany, Discussion Paper No. 1658, *Discussion Paper Series*, Institute for the Study of Labor, Bonn, 1-18.
340. Schramm, J. (2005.), The Future of Unions, *Workplace Visions*, (4): 1-8.
341. Schramm, J. (2011.), The Future of Unions, u: Mello, J. A., *Strategic Management of Human Resources*, 3rd ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH, 541-547.
342. Schur, L. A., Kruse, D. L. (1992.), Gender Differences in Attitudes Toward Unions, *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1): 89-102.
343. Senge, P. M. (1990.), *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, NY
344. Sever, K. (2007.), Rastrošnost čelnika osipa sindikalno članstvo, <http://www.vjesnik.com/Html/2007/02/15/Clanak.asp?r=tem&c=2>
345. Sharpe, T. (2004.), Union democracy and successful campaigns – The dynamics of staff authority and worker participation in an organizing union, u: Milkman, R., Voss, K. (eds.), *Rebuilding labor - Organizing and organizers in the new union movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 62-87.
346. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb

347. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
348. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Novi informator, Zagreb
349. Sindikat grafičke i nakladničke djelatnosti (2010.), *140 godišnjica sindikalnog organiziranja i djelovanja grafičkih radnika Hrvatske*, <http://www.unicro.hr/?what=graficar>
350. Singh, P, Agarwal, N. (2002.), Union Presence and Executive Compensation: An Exploratory Study, *Journal of Labor Research*, 23(3): 631-646.
351. Sisson, K. (1993.), In Search of HRM, *British Journal of Industrial Relations*, 31(2): 201-210.
352. Sleigh, S. R. (2008.), What Do Unions Do? – A Unionist's Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 589-606.
353. Smith, C. (2010.), Internationalising industrial disputes: the case of the Maritime Union of Australia, *Employee Relations*, 32(6): 557-573.
354. Social Science & Parliamentary Affairs Team (2011.), Trade unions, collective bargaining and the economic crisis: where now?, *Spotlight*, (4): 1-12.
355. Statut Nezavisnog sindikata znanosti i visokog obrazovanja (2012.), www.nsz.hr
356. Stevens, C. D., Greer, C. R. (2005.), E-voice, the Internet, and life within unions: riding the learning curve, *Working USA: The Journal of Labor and Society*, 8(4): 439-455.
357. Stewart, P., Wass, V. (1998.), From 'embrace and change' to 'engage and change': trade union renewal and new management strategies in the UK automotive industry, *New Technology, Work and Employment*, 13(2): 77-93.
358. Stratton-Devine, K. (1992.), Strategic Human Resource Planning: A Union Perspective, *Human Resource Planning*, 15(3): 37-46.
359. Strauss, G. (1984.), Industrial Relations: Time of Change, *Industrial Relations*, 23(1): 1-15.
360. Stubbs, P., Zrinščak, S. (2005.), Proširena socijalna Europa? Socijalna politika, socijalna uključenost i socijalni dijalog u Hrvatskoj i Europskoj uniji, u: Ott, K. (ur.), *Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji: Ususret izazovima pregovora*, Institut za javne financije i Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 157-180.
361. Svejnar, J. (1986.), Bargaining Power, Fear of Disagreement, and Wages Settlements: Theory and Empirical Evidence from U.S. Industry, *Econometrica*, 54(5): 1055-1078.
362. Tattersall, A. (2006.), Powerful Community Relationships and Union Renewal in Australia, *Relations industrielles/Industrial relations*, 61(4): 589-614.
363. Taylor, R. (2001.), Workers unite on the internet, *Financial Times*, 11 May
364. Thacker, J. W., Fields, M. W., Barclay, L. A. (1990.), Union commitment: An examination of antecedent and outcome factors, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 33-48.
365. Thomas, M. P. (2011.), *Global Unions, Local Labour and the Regulation of International Labour Standards: Mapping ITF Labour Rights Strategies*, u: Serrano, M., Xhafa, E., Fichter, M. (eds.), *Trade unions and the global crisis – Labour's visions, strategies and responses*, International Labour Office, Geneva, 81-95.
366. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005.), *Human Resource Management*, 6th ed., Pearson Education Limited, Harlow
367. Trades Union Congress, www.tuc.org.uk
368. Turner, T., D'Art D. (2003.), The feminization of Irish trade unions: involvement, solidarity and the relevance of gender, *Women in Management Review*, 18(5): 228-235.
369. 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.

370. U.S. General Services Administration (2012.), The benefits of Teleworking, <http://archive.teleworkexchange.com/pdfs/The-Benefits-of-Telework.pdf>
371. Uçkan, B. (2011.), Trade Unions as Employers: The Case of Union Experts in Turkey, *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 13(4): 23-42.
372. Učur, M. Đ. (1991.), Kolektivno pregovaranje i proširenje primjene kolektivnog ugovora (oktroirane kolektivnog ugovora), *Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 27(1): 543-573.
373. Učur, M. Đ., Smokvina, V. (1991.), Industrijske akcije kao sindikalna prava i slobode, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 31(2): 671-701.
374. United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, <http://www.bls.gov/news.release>
375. Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, <http://www.uzuvrh.hr>
376. Verma, A. (2008.), What Do Unions Do to the Workplace? – Union Effects on Management and HRM Policies, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 275-312.
377. 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.
378. Vidović, M., Kolić, J. (2012.), Are contemporary trade unions utilizing the opportunities presented by internet technology? A comparison of Croatian, UK and USA practice, *Proceedings of the 7th International Conference for Internet Technology and Secured Transactions*, London, UK
379. 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.
380. Visser, J. (2006.), Union membership statistics in 24 countries, *Monthly Labor Review*, 129(1): 38-49.
381. Visser, J. (2007.), Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case?, *Industrielle Beziehungen*, 14(2): 97-117.
382. Visser, J. (2011.), ICTWSS: Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 34 countries between 1960 and 2007, <http://www.uva-aias.net/207>
383. Wachter, M. (2007.), The Rise and Decline of Unions, *Regulation*, 30(2): 23-29.
384. Waddington, J. (2006.), The trade union merger process in Europe: defensive adjustment or strategic reform?, *Industrial Relations Journal*, 37(6): 630-651.
385. Waddington, J., Kerr, A. (2009.), Transforming a Trade Union? An Assessment of the Introduction of Organizing Initiative, *British Journal of Industrial Relations*, 47(1): 27-54.
386. Waddington, J., Whitston, C. (1997.), Why do People Join Unions in a Period of Membership Decline?, *British Journal of Industrial Relations*, 35(4): 515-546.
387. Waddoups, J. C. (2005.), Trade Union Decline and Union Wage Effects in Australia, *Industrial Relations*, 44(4): 607-624.
388. Walker, B., Hamilton, R. T. (2011.), Employee-Employer Grievances: A Review, *International Journal of Management Reviews*, 13(1): 40-58.
389. Walsh, F., Strobl, E. (2009.), Recent Trends in Trade Union Membership in Ireland, *The Economic and Social Review*, 40(1): 117-138., str. 124.
390. Walters, S. (2002.), Female Part-time Workers' Attitudes to Trade Unions in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 40(1): 49-68.
391. Ward, S., Lusoli, W. (2003.), Dinosaurs in Cyberspace? British Trade Unions and the Internet, *European Journal of Communication*, 18(2): 147-179.
392. Warner, K. S., Chisholm, R. F., Munzenrider, R. F. (1978.), Motives for Unionization Among State Social Service Employees, *Public Personnel Management*, 7(3): 181-191.

393. Watt, A., O'Farrell, R. (2009.), Are Trade Unions a Force for Greater Equality in Europe or the Champions of Privileged Insiders, *Intereconomics*, 44(6): 346-352.
394. White, A. (2010.), *Social Media for Unions*, Alethia Media and Communications, Melbourne
395. White, A. (2011.), *Introduction to Email Campaigning for Unions*, Alethia Media and Communications, Melbourne
396. Whitford, J. (2005.), *The New Old Economy: Networks, Institutions, and the Organizational Transformation of American Manufacturing*, Oxford University Press, Oxford
397. Willman, P. (2004.), Structuring unions – The administrative rationality of collective action, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 73-88.
398. Willman, P., Kelly, J. (2004.), Introduction, u: Kelly, J., Willman, P. (eds.), *Union Organization and Activity*, Routledge, London, 1-6.
399. Wolf, T. (1999.), *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*, Fireside, Simon & Schuster, New York, NY
400. World Economic Forum (2011.), The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf
401. World Economic Forum, <http://gcr.weforum.org/gcr2011/>
402. Yates, C. (2006.), Challenging Misconceptions about Organizing Women into Unions, *Gender, Work and Organization*, 13(6): 565-584.
403. Yates, M. D. (2009.), *Why Unions Matter*, 2nd ed., Monthly Review Press, New York, NY
404. Zavadil, J. (2011.), Solidarity Remains Our Common Principle, *International Policy Analysis*, 13-14.
405. Zivkovic, A., Hogan, J. (2005.), ICTs, distributed discourse and the territorialisation of labour: the case of Balkan trade unionism, *Critical perspectives on international business*, 1(2/3): 155-179.
406. Zwiebach, P. (2005.), An American Tragedy: The Decline of U.S. Unionism and its Human Rights Implications, *Human Rights & Human Welfare*, 5: 101-111.



Kazalo pojmova

„3M“ koncept sindikalnog članstva, 111, 130, 138

A

agregatni *output* i sindikati, 71
aktivnosti sindikata, 37-63, 251-253, 269, 300-304, 330-331, 344
anglosaksonski model radnih odnosa, 29
antisindikalne aktivnosti poslodavaca, 143-145, 316
arbitraža, 45, 48, 51, 52, 53, 90, 91, 167-168

B

Bagić, 29
beneficije i sindikati, 40, 45, 83, 150, 178-179
„bijeli ovratnici“ i sindikati, 27, 107, 128-129, 284, 286
bojkot, 55, 86, 159, 163, 305, 344

C

cjeloživotno učenje i sindikati, 57, 190, 194, 197, 199, 201-202
crna rupa, 236, 237
cyber sindikat, 325

Č

član sindikata, 59-60, 62-63, 104-112, 253, 258, 266, 284-286, 311-318

D

definicija sindikata, 14-15, 23-24
demokratizacija sindikata, 91, 213, 330-331

dimenzije sindikalizma, 208-209
djelatnost organizacije i sindikati, 110, 130-133, 138
dob i članstvo u sindikatu, 106, 127-128, 284, 285
dominacija sindikata, 238, 241-242, 246
društveni sindikalizam, 15, 61, 293, 302, 307, 320, 340-344
dualizam sindikata i ULJP-a, 238, 241, 246
dva „lica“ sindikata, 4, 17-18, 184

E

efektivnost sindikata, 88, 89, 251
efikasnost sindikata, 88, 208, 211, 331
ekonomska kriza i sindikati, 122-125, 141, 202, 320-322
elektronička komunikacija i sindikati, 58-59, 286-287, 290, 326-329
e-sindikati, 325-333

F

filozofija sindikaliziranja, 322, 335-344
fleksibilnost tržišta rada, 189-190, 191, 192
fleksigurnost i sindikati, 140, 189-202

G

glavni tajnik sindikata, 218
glavno povjereništvo sindikata, 216
globalizacija i sindikati, 41, 141, 297, 307, 311-322
globalna kriza i sindikati, 122-125, 141, 202, 320-322
Gospodarsko-socijalno vijeće (GSV), 227, 228

granski sindikat, 24, 214, 215
 Guest, 236
 gustoća poslodavaca, 121-122

H

hrvatski sindikati, 21, 215, 221, 222, 225,
 227, 228, 229, 231, 232
 Hyman, 18

I

ideologija sindikata, 8, 19, 62, 108, 211, 249,
 254, 270-271
 imigranti kao članovi sindikata, 106-107, 139,
 285, 286
 individualizirani ULJP, 236, 237
 industrijske akcije poslodavaca, 164-165
 industrijske akcije sindikata, 55-56, 86, 159,
 161-164
 industrijski odnosi, 25
 industrijski sindikat, 24
 inflacija i sindikati, 72, 74-75, 142
 informacijska tehnologija i sindikati, 142-143,
 271-272, 286-287, 290, 325-333
 integrativni sindikalizam, 18-19
 internetska tehnologija i sindikati, 39, 58,
 218, 259, 269, 270, 271-272, 286-287,
 290, 305, 325-333
 izmještanje i sindikati, 145, 165, 316

K

kolektivni ugovor, 42-43, 46, 173-174
 kolektivno pregovaranje, 42-48, 73, 90-91,
 119, 172-174, 181, 305-306
 kompenzacije i sindikati, 40, 45, 67, 83, 150,
 171-185
 konkurentnost gospodarstva i sindikati, 77-78
 konzultanti za borbu protiv sindikata, 144,
 165
 koristi od sindikaliziranosti, 3, 82-85, 91-92
 korporacijski model radnih odnosa, 29

kućni sindikat, 24, 214, 215

L

lokalni sindikati, 210, 301

M

makroekonomske varijable i sindikati, 67-78
 mediteranski model radnih odnosa, 30
 međunarodne sindikalne organizacije, 301-302
 međunarodni okvirni sporazumi, 303-304
 međunarodnost sindikata, 61, 209, 291, 297-
 307, 319
 menadžerska oporba, 143-144, 316
 minimalne plaće i sindikati, 180
 mirenje, 166, 167-168
 mobilizacija članova, 56
 modernizacija sindikata, 252-253, 280, 281-
 287
 monopol sindikata, 67, 184
 „mrtva točka“, 48, 167

N

nacionalni sindikati, 19, 210
 nadnice i sindikati, 67-70, 71, 73-74, 76, 150
 nadzorni odbor sindikata, 217
 nečlanovi sindikata, 3, 44, 87, 179-184
 nefleksibilnost nadnica, 43
 negativne posljedice sindikaliziranosti, 4-5,
 86-88
 neoliberalizam i sindikati, 1, 140, 279, 297,
 312, 313-314
 nezaposlenost i sindikati, 71, 72-73, 142
 nezavisni sindikati, 232
 novi realizam, 236, 237

O

obrazovanje i razvoj i sindikati, 45, 46, 57, 59-
 60, 85, 281-282, 301, 342-343
 odnosi sa zaposlenicima, 25, 26-28

odnosi zapošljavanja, 25
 okrupnjavanje sindikata, 223, 231, 232, 290-291
 opadanje sindikalnog članstva, 117-118, 121-122, 137-150
 opći sindikat, 25, 214
 organizacija sindikata, 207-232
 organizacije civilnoga društva, 15, 61, 341-342
 organizacijska kultura sindikata, 265-274, 332, 338
 organizirajući sindikalizam, 287-288
 organiziranje sindikata, 38, 90
 oživljavanje sindikata, 249, 252-253, 279-293, 332, 335

P

partnerski sindikalizam, 48, 158, 292, 335-340
 plaće i sindikati, 40, 41, 45, 83, 150, 174-178, 180-181
 „plavi ovratnici“ i sindikati, 27, 107, 128-129
 pokazatelji djelovanja i uspješnosti sindikata, 89-92
 pokrivenost kolektivnim sporazumom, 115, 118-119
 politička aktivnost sindikata, 54, 315
 politike fleksigurnosti, 196-199
 poslovni sindikalizam, 18-19
 posredovanje, 166-167, 168
 potpredsjednik sindikata, 218
 potpuna strategija ULJP-a, 238, 239, 246
 povezivanje sindikata, 61, 209, 210, 280, 290-293, 301-302, 343-344
 povijest sindikalnog pokreta, 13, 19-21
 predsjednik sindikata, 218
 pregovaračka moć sindikata, 47-48, 173, 299, 315
 pritužbe na radu, 49-54, 91
 privlačenje novih članova, 39, 103, 148-149, 280, 287-290, 330
 proces djelovanja sindikata, 16

produktivnost nacionalne ekonomije i sindikati
 72, 75-77
 produktivnost organizacija i sindikati, 4, 76, 83, 84, 337, 340
 profesionalni djelatnici sindikata, 62
 prosvjed, 55, 86, 159, 163
 proširenje primjene kolektivnog ugovora, 43-44, 140, 182

R

radikalno-opozicijski sindikalizam, 18-19
 radni odnosi, 25, 29-32, 158, 200-201
 radničko vijeće, 61, 120, 147, 226-227
 razina obrazovanja i članstvo u sindikatu, 107, 128-129
 razlozi pristupanja sindikatima, 21-23, 97-101, 112
 razlozi za nepristupanje sindikatima, 102-103
 razmrvljenost sindikata, 149, 209
 reprezentativnost sindikata, 92, 214, 232

S

sigurnost zaposlenja, 41-42, 45, 83, 190, 191, 338
 sigurnost zapošljivosti, 41-42, 57, 85, 190, 191, 193
 sindikalna demokracija, 91, 213, 257, 283-284
 sindikalna gustoća, 16, 71, 73, 77-78, 115-122
 sindikalna podružnica, 223-227
 sindikalna pokrivenost, 16
 sindikalna središnjica, 209, 210, 227-232
 sindikalne pozicije, 217-219, 249
 sindikalni čelnik, 59-60, 63, 149-150, 249-251, 258-259
 sindikalni konglomerati, 229
 sindikalni povjerenik, 59-60, 63, 216, 223-224, 225-226, 249
 sindikalni vođa, 249-261, 272, 283
 sindikalno članstvo, 16, 59-60, 62-63, 104-112, 253, 258, 266, 284-286, 311-318

sindikalno soljenje, 39
 sindikati budućnosti, 349-350
 sinergija sindikata i ULJP-a, 238, 240, 242-246
 skupština sindikata, 216
 „slobodni jahači“, 43-44, 103, 128
 socijalizacija novih članova, 40, 274
 spajanje sindikata, 231
 spol i članstvo u sindikatu, 105-106, 125-127, 284, 285
 središnji odbor glavnog povjereništva sindikata, 216
 statut sindikata, 212
 statutarna komisija sindikata, 217
 stručno-administrativne službe sindikata, 221-223
 strukovni sindikat, 19, 24, 214
 sud časti sindikata, 217
 sustavi fleksigurnosti, 197-199
 suvremeni član sindikata, 111, 138-139, 284-286
 SWOT analiza sindikata, 347-349

Š

šok učinak sindikata, 84
 štrajk, 55, 76, 86, 159, 161-163, 305, 344
 štrajkačka naknada, 61
 štrajkolomac, 144, 165

T

Taft-Hartleyev zakon, 20
 tradicionalni član sindikata, 111, 284
 tradicionalni kolektivizam, 236, 237
 transakcijski stil vođenja sindikalnih čelnika 254, 255, 256-257
 transformacijski stil vođenja sindikalnih čelnika, 254, 255, 256-257
 tranzicijski model radnih odnosa, 30
 tripartizam, 25, 31, 37, 40, 42, 52, 54, 63, 89, 195, 202, 214, 227, 228, 232, 281, 303, 304

U

učeća organizacija, 28, 252, 281
 učinak prelijevanja, 3, 87, 182
 učinak prenošenja, 182
 učinak prijetnje, 182
 udruživanje sindikata, 61, 209, 210, 280, 290-293, 301-302, 343-344
 umrežavanje sindikata, 61, 209, 210, 280, 290-293, 301-302, 343-344
 upravljačka tijela sindikata, 215-217
 upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) i sindikati, 145-146, 235-246, 282, 338
 uravnotežena lista pokazatelja uspjeha sindikata, 18
 useljenici kao članovi sindikata, 106-107, 139, 285, 286
 uslužni sindikalizam, 56-57, 271, 287-288, 330
 uvjeti rada i sindikati, 40, 41, 45, 84

V

vlasnička struktura organizacije i sindikati 109-110, 129-130
 vrste sindikalizma, 18
 vrste sindikata, 24-25, 214-215

W

Wagnerov zakon, 20

Z

zaposlenost i sindikati, 71, 73
 „zlatni trokut“ fleksigurnosti, 195-196
 „zlatno doba“ sindikalizma, 20, 311, 312