

Nina Pološki Vokić*
Alka Obadić**

UDK 334.754
JEL Classification J50, J24
Pregledni članak

REVITALIZACIJA SINDIKATA U SUVREMENOM DRUŠTVU

Rad se bavi sistematiziranjem razloga zbog kojih je uloga sindikata u suvremenom društvu sve marginalnija i neodređenija, te strategijama i taktikama koje sindikatima stoje na raspolaganju u borbi s vanjskim i unutarnjim čimbenicima koji negativno utječu na stopu sindikalnog članstva i time posredno na njihov utjecaj u društvu.

Razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata grupirani su u četiri skupine: (1) strukturni razlozi (strukturne promjene u gospodarstvu kao što su neoliberalizam, nezaposlenost, supstitucija sindikata drugim instancama, sve veće suparništvo u industrijama i sl., te promjene u strukturi radne snage), (2) organizacijski razlozi (kao što su menadžerska oporba i ovlašćivanje zaposlenika), (3) individualni razlozi (individualizam i promijenjeno poimanje karijere) te (4) sindikalni razlozi (kao što su neaktivnost i razmravljenost sindikata te siromašna ponuda usluga sindikata). Nadalje, u radu je predloženo šest grupa strategija i taktika za revitalizaciju sindikata: (1) aktivnije uključivanje u kreiranje ekonomske politike, (2) usmjeravanje na tradicionalno nesindikaliziranu radnu snagu odnosno različite interesne skupine, (3) pružanje šireg spektra usluga, (4) novi načini organiziranja, (5) suvremeni pristup vođenju i (6) dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog čelništva.

Ključne riječi: sindikati, razlozi slabljenja prisutnosti i utjecaja sindikata, revitalizacija sindikata, strategije i taktike revitalizacije sindikata

* N. Pološki Vokić, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu (E-mail: npoloski@efzg.hr).

** A. Obadić, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu (E-mail: aobadic@efzg.hr).

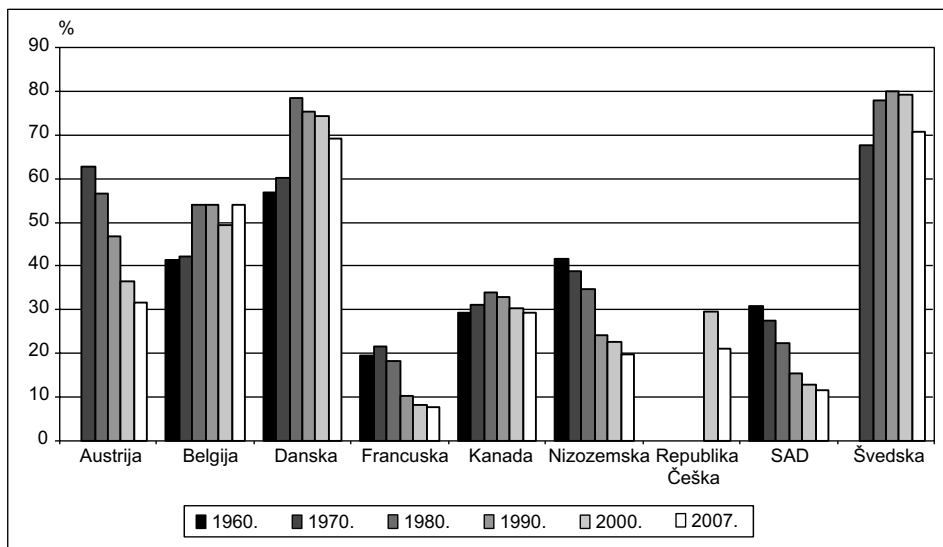
Prvobitna verzija članka primljena je u uredništvo 04. 01. 2010., a definitivna 26. 04. 2010.

1. Uvod

Od godine 1980. u razvijenim su se industrijskim zemljama prisutnost sindikata, učlanjenost zaposlenika u sindikate i utjecaj sindikata znatno smanjili, a smanjuju se i dalje. Slika 1. prikazuje trend opadanja stope gustoće sindikalnog članstva u odabranim zemljama OECD-a u razdoblju od 1960. do danas.¹

Slika 1.

PRIKAZ OPADANJA SINDIKALNOG ČLANSTVA U ODABRANIM ZEMLJAMA, 1960.-2007.



Izvor: baza podataka OECD-a prema Visser, Martin i Tergeist (2009.)

¹ Potrebno je naglasiti da se prilikom iznošenja podataka o sindikalnom članstvu u različitim zemljama svijeta javlja problem njihove usporedivosti. U nekim su zemljama ti podaci iz administrativnih izvora, dok su u drugima dobiveni na temelju ankete o radnoj snazi. Neke zemlje u sindikalne članove ubrajaju i nezaposlene i umirovljene radnike (na primjer Kanada), dok u drugima to nije slučaj (Blanchflower, 2006., str. 4.). Nadalje, u nekim zemljama članstvo podrazumijeva kako plaćanje članarine tako i aktivno sudjelovanje u radu sindikata (na primjer u Francuskoj), dok se u drugim zemljama članovima smatraju svi oni koji mjesečno plaćaju članarine (najčešće u obliku automatskog izuzeća od plaće), a njihovo je sudjelovanje u aktivnostima poput aktivnog podupiranja sindikata u različitim akcijama dobrovoljno (Visser, 2006., str. 39.). Također, događa se da se osobe koje su članovi dvaju sindikata registriraju dva puta. Doduše, ovo je rijedak slučaj s obzirom da je mali broj ljudi voljan plaćati dvije (skupe) članarine. Konačno, neki sindikati umjetno povećavaju broj svojih članova, evidentirajući one koji više ne plaćaju članarinu ili su otišli u mirovinu (Visser, 2006., str. 41-42.).

Slika prikazuje da je 1970-ih godina još uvijek u mnogim europskim zemljama rastao udjel sindikalnog članstva. Tijekom 1980-ih godina daljnji porast sindikalnog članstva primjetan je u Belgiji, Danskoj, Kanadi i Švedskoj. No, iz slike je također vidljivo da u većini odabranih zemalja sindikalno članstvo kontinuirano opada od 1980-ih godina. Izuzetak su Nizozemska i SAD gdje taj trend započinje već 1960-tih godina. Dodatno, zanimljivo je napomenuti da je u SAD-u relativni vrhunac radničkog pokreta odnosno razdoblje u kojem je sindikalno djelovanje bilo najuspješnije, i to posebice za muškarce pripadnike crne rase (Belman i Voos, 2006., str. 67.; Pencavel, 2008., str. 13.), bio sredinom 1950-ih godina, od kada je u padu (McConnell i Brue, 1994., str. 230.). Nadalje, 1990-ih godina do opadanja sindikalnog članstva dolazi u svim bivšim komunističkim zemljama, pa su opadajući trendovi prisutni u Australiji, Italiji, Japanu, Kanadi, Novom Zelandu, Njemačkoj, Oceaniji, SAD-u i Švicarskoj (Visser, 2003. prema Schnabel i Wagner, 2005.; Pencavel, 2008.). Negativan trend nastavio se i početkom 21. stoljeća, no s različitim intenzitetom u pojedinim zemljama. Tako je npr. danas gustoća sindikalnog članstva najviša u nordijskim zemljama, a najniža u mediteranskim. Nadalje, dvostruko je veća u EU u odnosu na SAD. U Hrvatskoj je, pak, gustoća sindikalnog članstva u 2005. godini iznosila oko 40% (oko 500 tisuća ljudi) (Franičević, 2007.), za razliku od početka 1990-tih kada je iznosila 60-70%. Pad sindikalnog članstva u Hrvatskoj tijekom 1990-ih objašnjava se prijelazom na tržišni način privređivanja i značajnim porastom nezaposlenosti.

Razlozi smanjivanja sindikalnog članstva i povezano s time njegovog utjecaja su mnogi. Neki od njih su posljedica vanjskih čimbenika odnosno onih čimbenika na koje sindikati nemaju niti mogu imati utjecaj. No, mnogi od njih su posljedica tzv. unutarnjih čimbenika, odnosno problematike na koju suvremeni sindikati mogu i moraju reagirati.

Posljedično, ovaj se rad bavi određivanjem i grupiranjem razloga zbog kojih je uloga sindikata u suvremenom društvu „sve marginalnija i neodređenija“ (Walton, 1985.), te mogućim odgovorima sindikata odnosno strategijama i taktikama koje im stoje na raspolaganju u borbi s vanjskim i unutarnjim čimbenicima koji ih čine manje utjecajnim.

2. Razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata

Razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata podijeljeni su u nastavku u četiri skupine: strukturni razlozi, organizacijski razlozi, individualni razlozi i sindikalni razlozi.

2.1. Strukturni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata

Pod strukturnim razlozima smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata podrazumijevaju se promjene u gospodarstvu općenito te promjene u radnoj snazi.

2.1.1. Strukturne promjene u gospodarstvu

Strukturne promjene u gospodarstvu, dakle na makro razini, koje nepovoljno utječu na sindikalno članstvo diljem svijeta su: (1) neoliberalizam, (2) trend sve većih plaća, (3) nezaposlenost, (4) općenito niže stope inflacije, (5) supstitucija sindikata drugim instancama, (6) politička nenaklonjenost sindikatima, (7) sve veće suparništvo u industrijama, (8) globalizacija, (9) krize i recesije u svijetu, (10) tranzicijska razdoblja te (11) koncept fleksigurnosti.²

Pojava **neoliberalizma**, kao doktrine koja zagovara deregulaciju odnosno slobodno samoregulirajuće tržište i trgovinu kao idealan način organiziranja ekonomije, prvi je od razloga zbog kojih se 1980-tih godina značajno smanjuje utjecaj sindikata. Nova obilježja industrijskih odnosa u gotovo svim naprednim industrijskim društvima dovode do porasta troškova života, zbog čega sindikati u svojim pregovorima traže povećanje cijene rada (Clawson i Clawson, 1999., str. 101.). Kao posljedica toga javlja se opozicija menadžmenta sindikatima (Strauss, 1984.) (o menadžerskoj oporbi vidi u nastavku), što pojedince demotivira da budu učlanjeni u sindikate.

Uspješan rad sindikata smatra se zaslužnim za rast realnih nadnica sindikalnih članova u usporedbi s nadnicama nesindikaliziranih radnika (Belman i Voos, 2006., str. 67.). Stoga se **trend sve većih plaća** navodi kao ironičan razlog smanjivanja utjecaja sindikata.³ Naime, kao posljedica zadovoljstva plaćama izbornima od strane sindikata, javlja se manja potreba pojedinaca za uključivanjem u sindi-

² Ovdje je potrebno napomenuti da je zaključak određenog broja u svijetu provedenih istraživanja utjecaja promjena različitih makroekonomskih varijabli na gustoću sindikalnog članstva tijekom vremena kako je veoma teško pronaći dosljednu makro korelaciju (Blanchflower, 2006., str. 8.). Na primjer, pokazalo se da prosječna godišnja stopa rasta BDP-a u razdoblju 1994.--2004. u zemljama OECD-a nije korelirana s promjenom gustoće sindikalnog članstva (Blanchflower, 2006., str. 8.). Istraživanje Svjetske banke pak ističe kako gustoća sindikalnog članstva ima vrlo slab ili gotovo nikakav utjecaj na ekonomske pokazatelje kao što su stopa nezaposlenosti, stopa zaposlenosti, ponuda rada, inflacija, realni rast BDP-a, realne nadnice te produktivnost rada (Aidt i Tzannatos, 2002., str. 11.).

³ Iako se visoke nadnice standardno navode kao jedan od razloga smanjivanja sindikalnog članstva, postoje i drugačiji nalazi. Tako na primjer Belman i Voss (2006., str. 86.) pronalaze da u građevinskoj industriji visoke nadnice nisu značajan razlog smanjivanja sindikalnog članstva.

kat u svrhu zajedničke borbe za vlastita prava. Nadalje, uspješno ispregovrano povećanje prosječne plaće od strane sindikata dovodi do toga da sindikalizirani poslodavci, nasuprot nesindikaliziranima, ubrzavaju supstituciju rada kapitalom, otvaraju nesindikalizirane podružnice odnosno proizvode u manje industrijaliziranim područjima i u zemljama s nižim nadnicama, radije surađuju s nesindikaliziranim dobavljačima i sl. (McConnel i Brue, 1994.). Posljedično se smanjuje rast zapošljavanja u sindikalnom sektoru u usporedbi s nesindikaliziranim sektorom (McConnell i Brue, 1994., str. 232.). Odgovor poslodavaca na uspješnu sindikalnu borbu za veće plaće je i smanjivanje novog zapošljavanja kao i veća vjerojatnost da će postojeći radnici ostati bez posla (Farber i Saks, 1980.), zbog čega također učlanjivanje u sindikat gubi na popularnosti.

S obzirom da istraživanja pokazuju kako je odnos između sindikalnog članstva i stope zaposlenosti pozitivan (Blanchflower, 2006.),⁴ **nezaposlenost** se smatra sljedećim čimbenikom koji pogoduje padu sindikalnog članstva (Strauss, 1984.; Klandermans, 1986.). Kao prvo, ona dovodi do veće konkurencije za posao, u kojem slučaju u prirodi pojedinca nije potraga za zaštitom od strane sindikata. Drugo, najveći broj napuštanja sindikata posljedica je nezaposlenosti ili neaktivnosti (Visser, 2002., str. 424.), zbog toga što dugotrajna nezaposlenost dovodi do nemogućnosti plaćanja sindikalne članarine.

Općenito niže stope inflacije odnosno kontroliranje inflacije putem sredstava stroge monetarne politike, također ograničava snagu sindikata i porast sindikalnog članstva (Visser, 2006., str. 47.). Naime, rastuća inflacija je ta koja ohrabruje radnike da se pridruže sindikatima s obzirom da porast cijena nagriza njihove realne nadnice.

Supstitucija sindikata drugim instancama koje promiču vrijednosti civilnog društva i osiguravaju usluge, povlastice i uvjete rada koji su u prošlosti bili dostupni radnicima samo putem sindikata (McConnell, Brue i Macpherson, 2009.) značajan je razlog slabljenja sindikata. Dobrobit zaposlenika uključena je danas u zakone koje donose vlade, u poslovne politike poslodavaca, i temelj je djelovanja odnosno misija mnogih neprofitnih organizacija. Tako su npr. s vremenom vlade postale odgovorne za pružanje „sindikálnih“ usluga, kroz na primjer javne programe koji se odnose na tržište rada (osiguranje za nezaposlene, radnička naknada, socijalno osiguranje, zakoni o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu i

⁴ Potrebno je ipak naglasiti kako postoje i nalazi koji ne potvrđuju kako je stopa nezaposlenosti obrnuto proporcionalna stopi učlanjenih u sindikat. Tako je u posljednjih dvadesetak godina u nekim zemljama (npr. Australija, Novi Zeland, Francuska, Italija i Kanada) zabilježeno paralelno opadanje stope nezaposlenosti i stope sindikalnog članstva, te je najveći broj istraživanja OECD-a pokazao da je u jednadžbi nezaposlenosti gustoća sindikalnog članstva nesignifikantna i da porast broja novih radnih mjesta i pad nezaposlenosti ne garantiraju porast broja članova sindikata (npr. slučaj Danske) (Blanchflower, 2006.).

sl.), što je smanjilo potrebe zaposlenika da se pridružuju sindikatima (McConnell i Brue, 1994.).

Uz navedeno se veže i **sve manja politička naklonjenost sindikatima** koja se očituje u sve većem broju vlada i zakona koji ne podupiru sindikate (Strauss, 1984.; Flood i Turner, 1993.; Gomez, Gunderson i Meltz, 2002.; Belman i Voos, 2006.; Blanchflower, 2006.). Vlade u mnogim zemljama, osim što za razliku od nekada osiguravaju zaposlenicima njihova prava i štite ih, donose zakone o radu sve manje naklonjene sindikatima (Blanchflower, 2006., str. 3.), odnosno povećavaju prava poslodavaca u odnosu na posloprimce.

Sve veće suparništvo u industrijama, dakle sve veća konkurencija među kompanijama, također je promijenila ulogu sindikata (Blanchflower, 2006.). Naime, sindikati su tradicionalno jači u industrijama u kojima je manja konkurencija (Boeri i van Ours, 2008., str. 72.), a kako se svugdje u svijetu tržišna utakmica zaoštrava, njihov se utjecaj smanjuje. Konkurencija dovodi do toga da su zaposlenici zainteresiraniji za zadržavanje posla (opstanak organizacije) nego za više plaće, bolje uvjete rada i sl., zbog kojih se tradicionalno učlanjuju u sindikat.

Globalizacija ugrožava sindikate na više načina (više o tome vidi u Clawson i Clawson, 1999.). Kao prvo, globalizacija dovodi stranu konkurenciju odnosno otvara tržišta rada te domaćem radu suprotstavlja jeftinu radnu snagu iz inozemstva (Lewchuk i Wells, 2006.), u kojem slučaju učlanjenost u sindikat i njegov utjecaj postaju sporedni. Zatim, globalizacija omogućuje premještanje proizvodnih kapaciteta u područja nižih nadnica i manje sigurnosti posla (više o tome vidi u Hoke, 2005. i Lewchuk i Wells, 2006.), odnosno otvaranje nesindikaliziranih poduzeća u manje industrijaliziranim područjima, što je vrlo uspješan način „bježenja“ od jakih sindikata, a omogućuje djelovanje na prostorima na kojima je sindikalno organiziranje u velikoj mjeri nepoznanica (više o tome vidi u Strauss, 1984.). Konačno, globalizacija smanjuje utjecaj država, zbog čega pate i svi pokreti koji ovise o državnom protekcionizmu (Boswell i Stevis, 1997. prema Clawson i Clawson, 1999.).

Prošlost pokazuje da **krize i recesije u svijetu**, iako se na prvi pogled čine poticajem za sindikaliziranje, nisu dostatne za oživljavanje sindikata (Verma, Kochan i Wood, 2002.). Naime, pregovaračka je moć sindikata prociklička (snažna privreda povećava sindikalnu pregovaračku snagu), a poslodavaca kontraciklička (slaba privreda povećava pregovaračku snagu poslodavaca) (McConnell i Brue, 1994., str. 249.). Tako su usporeni ekonomski rast i produktivnost u svijetu i inflacija koja je uslijedila nakon naftnih kriza 1970-tih, nepovoljno utjecali na situacije na tržištima rada u mnogim zemljama, odnosno značajno povećali stope nezaposlenosti (posebice u Europi) i smanjili realne nadnice „plavih“ ovratnika (posebice u SAD-u) (Blanchflower, 2006., str. 2.), što sve negativno utječe na položaj sindikata.

U bivšim komunističkim zemljama (npr. Češkoj, Slovačkoj, Mađarskoj, Poljskoj i Hrvatskoj), članstvo u sindikatu nije bilo prepušteno slobodnom izboru. Upravo stoga ne čudi veliki udio sindikalnog članstva u tim zemljama prije 1989. godine odnosno prije prijelaza na tržišni način privređivanja (Visser, 2006., str. 39.). U **tranzicijskom se razdoblju**, kao posljedica privatizacije, smanjuje udio sindikalnog članstva, s obzirom da se smanjuje broj zaposlenih u državnom sektoru, a povećava zaposlenost u privatnom sektoru koji je tradicionalno manje sindikaliziran. Također, sindikati postaju manje atraktivni za potencijalne članove (Edwards, 1989., str. 164.) jer temeljne vrijednosti na kojima počiva kapitalističko društvo, a to su slobodno tržište i individualna konkurencija, nisu plodno tlo za radnički pokret. Usprkos slabljenju njihovog utjecaja tijekom tranzicijskog razdoblja, sindikati su se dokazali kao vrlo uspješna legitimna/zakonita strana u procesu restrukturiranja i privatizacije (Franičević, 2007., str. 112.).

Naposljetku, sindikate ugrožava i sve prisutniji koncept **fleksigurnosti** (*engl. flexicurity*). Radi se o novijem konceptu na tržištu rada koji se javlja 1990-tih godina u Danskoj, a uključuje istovremeno jednostavno zapošljavanje i otpuštanje (fleksibilnost za poslodavce) i visoke naknade za nezaposlene (sigurnost za radnike). Taj koncept ujedinjuje radno zakonodavstvo, aktivne politike zapošljavanja, sustav socijalne sigurnosti i cjeloživotno učenje kako bi sigurnost zaposlenja postala sigurnost zapošljivosti⁵ (Obadić, 2009.). Koncept se temelji na sigurnosti zapošljivosti, a ne sigurnosti posla, u kojim uvjetima 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 zaposlenima (Obadić, 2009.) npr. poticanjem stjecanja novih znanja i vještina (osobito važno u vrijeme ekonomije znanja) koje omogućuju pronalaznje novog zaposlenja u slučaju gubitka starog i velikodušnim sustavima naknada za nezaposlene, potrebe za udruživanjem u sindikat također su sve manje.

2.1.2. Strukturne promjene u radnoj snazi

Velike promjene koje su se dogodile u strukturi radne snage u zadnjih četrdesetak godina i njihov dalji trend mogu se smatrati i najznačajnijim razlozima slabljenja sindikata. Konkretno, radi se o: (1) rastu zaposlenosti u područjima koja nisu tradicionalna sindikalna uporišta, i (2) rastu zapošljavanja skupina koje je teže sindikalno organizirati zbog njihove nestalne prisutnosti u radnoj snazi.

⁵ Sigurnost zaposlenja odnosno posla odnosi se na zadržavanje radnog mjesta unutar neke organizacije, dok se sigurnost zapošljivosti odnosi na sposobnost pojedinca da ostane zaposlen, no ne nužno u istoj organizaciji.

Na položaj sindikata značajno je utjecao **rast zaposlenosti u područjima koja nisu tradicionalna sindikalna uporišta**, kao što su usluge, privatni sektor, poslovi bijelih ovratnika, poslovi koji zahtijevaju visoku obrazovnu razinu, mala poduzeća i samozaposleni. Drugim riječima, sve je veći broj zanimanja kod kojih na određivanje plaća mnogo više utječu tržišni uvjeti nego kolektivni ugovori. Preciznije, velika koncentracija sindikalnog članstva tradicionalno je prisutna u granama koje proizvode robe (rudarstvo, građevinarstvo, industrijska proizvodnja), dok je relativno mala u uslužno orijentiranim granama (trgovina na veliko i malo, financije, osiguranje, nekretnine i usluge) (McConnell, Brue i Macpherson, 2009., str. 306.), kojih je sve više u strukturi industrijskih djelatnosti. Nadalje, u društvu znanja u kojem živimo sve je veći udio poslova „bijelih“ ovratnika i poslova znanja (i sve manji udio proizvodnih i manualnih poslova), a poznato je da su pripadnost organizacija industriji visokih tehnologija te veliki postotak stručnih⁶ i poslova bijelih ovratnika⁷ značajno negativno povezani s prisutnošću sindikata (Flood i Turner, 1993.; Clawson i Clawson, 1999.; Blanchflower, 2006.; Visser, 2007.). Zatim, zna se da su male organizacije (mjereno brojem zaposlenika) manje podložne sindikaliziranju od velikih (Milner i Richards, 1991.; Flood i Turner, 1993.; Guest i Conway, 1999.; Deery, Walsh i Knox, 2001.; Franičević, 2007.). Konačno, s obzirom da javni sektor karakterizira viša razina sindikalizacije nego privatni sektor (Milner i Richards, 1991.; Guest i Conway, 1999.; Blanchflower, 2006.; Visser, 2007.; McConnell, Brue i Macpherson, 2009.), radnu snagu redistribuirala te je u područja manje podložnosti sindikalnom organiziranju dovodi i sve veći broj privatnih poduzeća kao i samozapošljavanje.

Rast zapošljavanja skupina koje je teže sindikalno organizirati zbog njihove nestalne prisutnosti u radnoj snazi (žene, mladi, zaposlenici s privremenim zaposlenjem, imigranti i sl.) sljedeći je razlog opadanja utjecaja sindikata. Kako je puno vjerojatnije da jesu ili da će članovi sindikata postati muškarci, stariji zaposlenici⁸ i pripadnici manjina (Guest i Dewe, 1988.; Machin, 2004.;

⁶ Dokazano je da je obrazovna razina negativno korelirana s članstvom u sindikatu odnosno da je vjerojatnije da će članovi sindikata postati zaposlenici s manje formalnog obrazovanja (Guest i Dewe, 1988.; Blanchflower, 2006.).

⁷ „Bijeli“ ovratnici su rjeđe članovi sindikata od „plavih“ ovratnika odnosno imaju manje potrebe za sindikaliziranjem zbog toga što: (1) neki „bijeli“ ovratnici su ujedno i menadžeri, a s menadžerima poslodavci nisu obavezni pregovarati, (2) pripadnici „bijelih“ ovratnika koji imaju menadžerske ambicije smatraju da je iz tog aspekta biti članom sindikata neprofesionalno i (3) prosječni predstavnik „bijelih“ ovratnika uživa veće nadnice i bolje uvjete rada od predstavnika plavih ovratnika (McConnell, Brue i Macpherson, 2009., 307.). Vezano uz treće navedeno Bell i Pitt (1998.) navode kako je članstvo u sindikatu rasprostranjenije među slabije plaćenim zaposlenicima, dakle među „plavim“ ovratnicima, s obzirom da sindikati povećavaju plaće članova u odnosu na one nečlanova.

⁸ Iako većina provedenih analiza pokazuje da su stariji radnici zainteresiraniji za sigurno zaposlenje te time i članstvo u sindikatu, to ne potvrđuju sva provedena istraživanja. Istraživanje koje

Blanchflower, 2006.; Visser, 2007.; McConnell, Brue i Macpherson, 2009.), za očekivati je da porast zapošljavanja drugih skupina negativno utječe na sindikalno članstvo. Naime, u svijetu raste udio zaposlenih žena i zaposlenika sa skraćenim radnim vremenom, zatim kao posljedica *baby-booma* mnogo mladih ulazi na tržište rada, a kao posljedica internacionalizacije i liberalizacije povećava se imigracija (Blanchflower, 2006., str. 2.), što sve nepovoljno utječe na udio sindikalnog članstva.

Konkretno, žene su nestalnije prisutne u radnoj snazi za razliku od muškaraca zbog čega su kumulativni dobiti u nadnicama od sindikalnog članstva tijekom života niži za žene nego za muškarce, a time i sindikalno članstvo manje atraktivno. Mlađi zaposlenici pokazuju manje interesa za učlanjivanjem u sindikat u odnosu na njihove roditelje i djedove i bake (Blanchflower, 2006., str. 2.). Kao razlog manjeg postotka učlanjenosti u sindikat mladih u odnosu na starije zaposlenike navodi se činjenica da mladi rade na poslovima s manjom stopom pokrivenosti sindikatima, kao što su maloprodaja i privatne usluge (Meltz, 1993. prema Gomez, Gunderson i Meltz, 2002.),⁹ te činjenica da pojedinci tek kao stariji s privremenih poslova prelaze na poslove na dulji rok i zapošljavaju se u industrijama i zanimanjima s većim stopama učlanjenosti u sindikate (Gomez, Gunderson i Meltz, 2002.). Nadalje, valja očekivati da su mladi manje zainteresirani za sindikate s obzirom da su stope njihovih odlazaka iz organizacija veće od stopa odlazaka starijih zaposlenika (Lowe, 1998. prema Gomez, Gunderson i Meltz, 2002.) te stoga što su u pravilu manje privrženi poslu i skloniji u slučaju nezadovoljstva s uvjetima rada otići iz organizacije nego se odlučiti za sindikalnu opciju (Gomez, Gunderson i Meltz, 2002.). Zatim, na slabljenje sindikata utječe i trend fleksibilnih oblika rada, odnosno sve veći broj privremeno zaposlenih, onih koji rade na ugovor o djelu, onih koji su zaposleni uz skraćeno radno vrijeme, onih koji rade od kuće (rad na daljinu) i slično (više o tome vidi u Clawson i Clawson, 1999.), a što sve ne pogoduje sindikalizaciji. Konačno, razlog smanjenja sindikalnog članstva u svijetu je i sve veće zapošljavanje imigranata (Belman i Voos, 2006.), koji pristaju na niže plaće i lošije uvjete rada kako bi uopće imali posao (jer je on za

je proveo Blanchflower (2007.) pokazuje kako vjerojatnost učlanjivanja u sindikate raste sredinom i u kasnim 40-tim godinama pa nakon toga opada. Naime, u starijoj životnoj dobi pojedinci najčešće budu promovirani na menadžerske pozicije te više nisu učlanjeni u sindikate. Schnabel i Wagner (2008., str. 3-4.) ukazuju da stariji zaposlenici imaju manju potrebu za sindikaliziranjem s obzirom na sve prisutniju zaštitu starijih radnika pri zapošljavanju koja je osigurana zakonskom regulativom. Riječ je o tzv. izokrenutom obliku U-krivulje prema dobi (Blanchflower, 2006.). McConnell i Brue (1994., str. 233.) pak pronalaze da su mladi i ženski radnici, u stvari, jednako ili više pro-sindikalno orijentirani od brojno sindikaliziranih starijih i muških radnika.

⁹ Tako na primjer McConnel i Brue (1994., str. 226.) ističu kako je danas za maturanta vjerojatno da će se zaposliti u nesindikaliziranom lancu restorana brze prehrane, dok je prije 25 godina većina maturanata pronalazila posao u automobilskoj i industriji čelika s visokim postotkom sindikalnog članstva.

njih i njihove obitelji egzistencijalno važan) i koji nisu skloni pridruživati se sindikatima kako time ne bi ugrozili svoje zaposlenje.

2.2. Organizacijski razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata

Slabljenje sindikata posljedica je i mnogih promjena i praksi na razini organizacija, odnosno: (1) menadžerske oporbe, (2) brige za zaposlenike kroz aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP-a), (3) zajedništvo ciljeva organizacije i zaposlenika, te (4) ovlašćivanje zaposlenika.

Menadžerska oporba jedan je od najčešće isticanih razloga smanjivanja članstva i utjecaja sindikata (Flood i Turner, 1993.; Verma, Kochan i Wood, 2002.; Belman i Voos, 2006.; Blanchflower, 2006.; McConnell, Brue i Macpherson, 2009.). McConnell i Brue (1994., str. 233.) čak ističu da je zbog antisindikalnih strategija radnički pokret zapao u relativan sumrak. Konkretno, radi se o aktivnostima kao što su sprječavanje širenja sindikalnog pokreta, odvrćanje radnika od učlanjivanja u sindikat, uvjeravanje radnika da raspuste sindikat, otpuštanje vodećih aktivista i pristalica sindikata, zapošljavanje štrajkolomaca, zapošljavanje konzultantskih poduzeća u svrhu vođenja sustavnih anti-sindikalnih kampanja, veća ulaganja u nesindikalizirane pogone i stoga veća primanja u takovim pogonima, izmještanje¹⁰ ili zatvaranje visoko-sindikaliziranih dijelova organizacije,¹¹ te poticanje MLJP-a, zajedništva ciljeva organizacije i zaposlenika te ovlašćivanja (opisano u nastavku). Kao osnovni razlog koji potiče organizacije da se suprotstavljaju sindikatima navode se razlike u plaćama sindikalista i nesindikalista u korist članova sindikata, odnosno činjenica da sindikati povećavaju troškove rada (Deshpande, 2002.; Belman i Voos, 2006.), no tu su i ostale aktivnosti sindikata koje usporavaju ili sputavaju rad organizacija, kao što su štrajkovi i vrijeme menadžmenta utrošeno na sindikate. Stoga nemali broj organizacija, rad supstituirao kapitalom ako su kao posljedica uspješnog rada sindikata nadnice i beneficije sindikalista te općenito troškovi organizacije veći.

¹⁰ Izmještanje (*engl.* outsourcing) je menadžerski pristup isključivanja iz organizacije svih onih procesa koje netko na tržištu može provesti bolje, brže ili jeftinije (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008., str. 299.). Izmještanje ugrožava sindikalno članstvo ukoliko se izmještau organizacijske jedinice s visokim postotkom sindikalista (Clawson i Clawson, 1999.), i to je posebice učinkovita aktivnost menadžerske oporbe jer omogućuje i opravdava zatvaranje/ukidanje visoko-sindikaliziranih organizacijskih jedinica.

¹¹ Tako na primjer Klein (2000.) navodi primjere mnogih poznatih svjetskih kompanija koje su zatvarale tvornice kada bi se one sindikalizirale, otpuštale zaposlenike kako bi pokazale da se sindikaliziranje ne tolerira i slično.

Kao jedan od značajnih razloga smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata navodi se kvalitetna praksa **menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP)**,¹² odnosno velika organizacijska briga i usmjerenost na ljude ulaganjem u različite aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala i njihovim provođenjem (Strauss, 1984.; Guest, 1987.; Beaumont, 1991.; Milner i Richards, 1991.; Ramaswamy i Schiphorst, 2000.; Flood i Turner, 1993.; Fiorito, 2001.; Lewchuk i Wells, 2006; Pološki Vokić, 2009.).¹³ Smatra se da progresivne prakse MLJP-a uspješno zamjenjuju sindikate¹⁴ zbog toga što zaposlenici u organizacijama koje imaju razvijen MLJP imaju najmanje izraženu potrebu za pomoći od strane sindikata (Pološki Vokić, 2009.). Naime, aktivnosti MLJP-a, zajedno s novim zakonskim regulacijama, osiguravaju zaposlenicima većinu beneficija i zaštita koje su tradicionalno pružali sindikati (Strauss, 1984., str. 5.). Pri tome se kao aktivnost MLJP-a koja je najčešće sastavni dio strategije koja ima za cilj supstituciju sindikata menadžerskom praksom, navode visoke razine kompenzacija (Fiorito, Lowman i Nelson, 1987.).

Zajedništvo ciljeva organizacija i zaposlenika, dakle činjenica da se interesi posloprimaca sve više preklapaju s onima poslodavaca, također ugrožava položaj sindikata (Clawson i Clawson, 1999.; Blanchflower, 2006.). 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. Zajedništvo ciljeva organizacije i zaposlenika suvremene organizacije dodatno potiču različitim strategijama nagrađivanja, poput sudjelovanja u dobitku (*engl.* gainsharing), sudjelovanja u profitu (*engl.* profitsharing) i sudjelovanja u vlasništvu (*engl.* stocksharing).

Ovlašćivanje (*engl.* empowerment) zaposlenika, kao vrlo uspješna i stoga često korištena tehnika menadžmenta, a 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 sva-

¹² Menadžment ljudskih potencijala se u užem smislu odnosi na niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 16-17.). U širem smislu, to je filozofija menadžmenta koja ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu stratejsku i konkurentsku prednost (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 11.).

¹³ Potrebno je napomenuti da ne zaključuju sva istraživanja kako je MLJP značajan čimbenik za objašnjenje opadanja sindikalnog članstva. Tako istraživanje koje su proveli Machin i Wood (2005.) za Veliku Britaniju u razdoblju od 1980. do 1998. godine ne pronalazi dokaze koji bi potvrdili brže opadanje sindikalnog članstva u poduzećima koja su bila proaktivnija u uvođenju suvremenih praksi MLJP-a.

¹⁴ Gomez, Gunderson i Meltz (2002., str. 537.) smatraju da se ovo posebno odnosi na mlade zaposlenike u razdoblju u kojem traže idealno radno okruženje.

kodnevnom odlučivanju vezanom uz kvalitetu, produktivnost, organizaciju posla itd., zaposlenici neposredno utječu na svoju sudbinu unutar organizacije pa imaju priliku osobno se izboriti za svoja prava. Konkretno, sindikalni pokret ugrožavaju: sudjelovanje u odlučivanju, rad u timovima (kao što su npr. samousmjeravajući radni timovi i timovi kvalitete), otvorenost i svesmjernost komunikacija, dobri međuljudski odnosi, politika otvorenih vrata¹⁵ i slični načini uključivanja zaposlenika.

2.3. Individualni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata

Dva su ključna razloga smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata na razini pojedinaca: (1) individualizam i (2) promijenjeno poimanje karijere.

Individualizam, koji uključuje izbor, promociju i nagrađivanje na temelju individualnih sposobnosti, natjecateljski stav prema kolegama i općenito individualistički stav prema poslu, ključni je razlog slabljenja sindikata na razini pojedinaca. Pojedinci sve više razmišljaju na način da će se sami pobrinuti za novi posao ako izgube postojeći (Sever, 2007.), 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 itd.) i slično. Stoga ni ne čudi nalaz da je u većini zemalja Europske unije vjerojatnost sindikalnog članstva pod utjecajem osobnih obilježja pojedinaca, njihovih stavova te obilježja njihovog radnog mjesta, dok društveni čimbenici imaju malu ulogu (Schnabel i Wagner, 2005., str. 17.).

Promijenjeno poimanje karijere također je doprinjelo manjem interesu pojedinaca za pridruživanje sindikatima. Promjene u sustavu vrijednosti zaposlenih dovele su do toga da zaposleni, posebice oni visoko obrazovani, stavljaju profesionalni razvoj i karijeru iznad organizacije, koja time postaje samo instrument (Bahtijarević-Šiber, 1999.). 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 tradicionalno povlastica u kojoj su u većoj mjeri uživali članovi sindikata, prestala je biti u fokusu interesa zaposlenika. Suvremeni zaposlenici teže stalnoj zapošljivosti a to je posljedica njihove usmjerenosti na osobni razvoj, uspjeh i zadovoljstvo

¹⁵ Politika otvorenih vrata je menadžerska praksa ostavljanja vrata ureda otvorenima, čime menadžer šalje poruku da je u svom uredu i dostupan svima koji mu se žele obratiti, dakle da svi koji s njim žele razgovarati mogu slobodno ući (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008., str. 313.).

(Bahtijarević-Šiber, 1999.) kao i turbulentnosti poslovnog okruženja koje zahtijeva stalno učenje, obrazovanje i razvoj.

2.4. Sindikalni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata

Više je razloga zbog kojih se smanjivanje prisutnosti utjecaja sindikata pripisuje i samim sindikatima: (1) uspjesi sindikata u pregovorima vezanima uz plaće zaposlenika, (2) neaktivnost sindikata, (3) razmrvljenost sindikata koja oslabljuje sindikalna nastojanja i dovodi do konkurencije među sindikatima, (4) jednaka prava članova i nečlanova sindikata kada je riječ o kolektivnom ugovoru, (5) siromašna ponuda usluga koje svojim članovima nude sindikati i (6) ostali razlozi.

Kao razlog opadanja sindikalnog članstva navode se i već prethodno spomenuti **uspjesi sindikata u pregovorima vezanima uz plaće zaposlenika**. Veće plaće i beneficije članova sindikata,¹⁶ kao jedna od značajnijih posljedica uspješnog sindikalnog pregovaranja, u odnosu na plaće i beneficije nečlanova istih vještina i osobnih obilježja, dovode do manje ekonomske konkurentnosti sindikaliziranih organizacija pa stoga potiču poslodavce na primjenu raznih prethodno navedenih strategija smanjivanja utjecaja sindikata (Belman i Voos, 2006.), a to u konačnici dovodi do smanjenja sindikalnog članstva.¹⁷

Neaktivnost sindikata, odnosno neulaganje dostatnih napora pri privlačenju i brizi za sindikalno članstvo, sljedeći je razlog smanjivanja prisutnosti sindikata. 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 na zaštitu ranjivih skupina (npr. mladi, pripadnici manjina ili nezaposleni) (Franičević, 2007., str. 112.). Sindikati se češće odlučuju za kratkovidnu strategiju zaštite tekućih ugovora članova nego na privlačenje novih članova, pa se čak protive ili su u najmanju ruku nesposobni baviti se problematikom kojom se bave pokreti za građanska prava, feministički i ekološki pokreti, a to je važno žele li u svoje članstvo pridobiti različite skupine zaposlenika (Clawson i Clawson, 1999., str. 98.). Njihova nedovoljna aktivnost očituje se i u neočekivanom manjem zadovoljstvu njihovim djelovanjem članova u odnosu na nečlanove, što se objašnjava činjenicom da članovi nisu dovoljno upoznati sa svojim pravima i povlasticama (Bryson, Cappellari i Lucifora, 2005.).

¹⁶ Potrebno je napomenuti da se sindikalni angažman vezan uz plaće zaposlenika ne odnosi i na plaće menadžerskog osoblja koje svoje plaće pojedinačno ugovara putem menadžerskih ugovora.

¹⁷ Potrebno je ipak navesti kako upravo Belman i Voos (2006.) na temelju empirijskih podataka odbacuju hipotezu o povezanosti ta dva fenomena.

Kao razlog trenda smanjenja sindikalnog članstva navodi se i velika **razmrvljenost sindikata** (Sever, 2007.), koja ne samo da **oslabljuje sindikalna nastojanja** u odnosu na državne instance, već i dovodi do njihove međusobne **konkurencije**. Tako je npr. u Hrvatskoj 2007. godine bilo šest sindikalnih središnjica i više od 400 sindikata koji su si često konkurencija, što odbija dio potencijalnih članova (Sever, 2007.). Razmrvljenost sindikata i njihova međusobna nesuradnja dovode do smanjivanja sindikalnog utjecaja, posebice pri korporativnim spajanjima. Tako je istraživanje Hyllmana i Gunnarssona (2005.) koje je obuhvatilo sva spajanja između 1995. i 2002. godine u Švedskoj (ukupno 14 slučajeva) pokazalo je da se kao posljedica spajanja u čak 11 slučajeva u kojima nije postojala uža suradnja među sindikatima uključenima u proces spajanja utjecaj sindikata smanjio. U tri preostala slučaja u kojima su se sindikati međusobno multilateralno organizirali na operativnom nivou u jednom je slučaju ostao isti, a u dva porastao.

Sljedeći razlog opadanja sindikalnog članstva su **jednaka prava članova i nečlanova sindikata kada je riječ o kolektivnom ugovoru**. Naime, često se kolektivni ugovori primjenjuju na znatno veći broj zaposlenika nego što ih je učlanjeno u sindikate, odnosno u skoro svim zemljama svijeta je prisutan veliki udio „parcijalaca“ (*engl. partials*).¹⁸ Zemlje s najvećom razlikom između broja članova sindikata i pokrivenosti kolektivnim ugovorom su npr. Francuska (10% učlanjenih, 75% pokriveno kolektivnim ugovorom), Austrija (34% učlanjenih, 97% pokriveno kolektivnim ugovorom) i Nizozemska (19% učlanjenih, 79% pokriveno kolektivnim ugovorom) (Boeri i van Ours, 2008., str. 55.). Proizlazi da, iako nije pravedno da nečlanovi ubiru plodove sindikalnih uspjeha s obzirom da za troškove sindikalnih pregovora s poslodavcem izdvajaju samo članovi, mnogi zaposlenici procjenjuju da im je svejedno jesu li u sindikatu ili ne, odnosno da nema potrebe plaćati sindikalnu članarinu (Sever, 2007.).

Siromašna ponuda usluga koje svojim članovima nude sindikati razlog je opadanja sindikalnog članstva u onim zemljama koje tu ponudu nisu razvile, kao što je na primjer Hrvatska. Danas više nije dostatno da zastupaju članove u kolektivnim pregovorima i organiziraju sindikalna druženja, već se od sindikata očekuje pružanje brojnih netradicionalnih usluga (vidi u nastavku).

Nadalje se kao razlog smanjenog utjecaja sindikata navodi **nekorištenje suvremenih medija** (posebice interneta) za privlačenje novih članova, komunikaciju sa članovima, i pružanje usluga članovima odnosno sindikalno organiziranje

¹⁸ Matrica u nastavku prikazuje moguće odnose članstva/nečlanstva u sindikatu i pokrivenosti/nepokrivenosti kolektivnim ugovorom.

	<i>Nepokriveni</i>	<i>Pokriveni</i>
<i>Nečlanovi</i>	Outsajderi	Parcijalci
<i>Članovi</i>	Rezidualci	Insajderi

općenito. Danas 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, pa je stoga i manje razloga za traženje pomoći od strane sindikata (Diamond i Freeman, 2002., str. 588.).

Kao **ostali razlozi** koji dovode do manjeg učlanjivanja u sindikate navode se vođe sindikata koji se ponašaju kao političari (udovoljavajući zahtjevima članova sindikata, poslodavcima, vladi i drugim sindikatima), rastrošnost čelnika sindikata, zainteresiranost čelnika sindikata za ostanak na poziciji i slično (više o tome u Sever, 2007.). Među ostale razloge valja ubrojiti i smanjenje pritiska od strane obitelji, prijatelja ili kolega na poslu za učlanjivanjem u sindikat. Tako je tijekom 1992. godine samo 10% radnika koji su pristupili sindikatima bilo potaknuto pritiscima navedenih skupina, za razliku od trideset godina ranije kada je taj udio iznosio preko 30% (Visser, 2002., str. 425.).

3. Strategije i taktike revitalizacije sindikata u suvremenom društvu

Navedeni razlozi smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata ukazuju da će u bližoj budućnosti u industrijaliziranim zemljama doći do daljnjeg opadanja sindikalnog članstva ukoliko sindikati ne odgovore na izazove koje pred njih postavlja suvremeno makro i mikro okruženje. Za revitalizaciju njihove uloge u suvremenom društvu na raspolaganju su im mnoge strategije i taktike: (1) aktivnije uključivanje u kreiranje ekonomske politike, (2) usmjeravanje na tradicionalno nesindikaliziranu radnu snagu odnosno različite interesne skupine, (3) pružanje šireg spektra usluga, (4) novi načini organiziranja, (5) suvremeni pristup vođenju i (6) dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog čelništva.

3.1. Aktivnije uključivanje u kreiranje ekonomske politike

Kako bi postali utjecajni, sindikati se moraju aktivnije uključivati u kreiranje ekonomske politike. Kao prvo, valja neprestano razvijati odnose socijalnog partnerstva (Cvitković, 2003.), odnosno raditi na uspostavi i izgradnji *socijalnog dijaloga* (Stubbs i Zrinščak, 2005.). Zatim, trebaju kontinuirano i proaktivno sudjelovati u *koordinaciji politike plaća* putem socijalnih ugovora s poslodavcima i vladom, te biti konstruktivni sudionici u kreiranju zakona o radu i zakona o zaštiti zaposlenja.

Pri kolektivnom pregovaranju važno je da *realno sagledavaju kretanje poslovnih ciklusa*. U uvjetima recesije i krize moraju biti realni u svojim zahtjevima prema vladi i poslodavcima (npr. pristati na zamrzavanje ili čak smanjenje nadnica (McConnel i Brue, 1994., str. 238.) i ne prijetiti štrajkovima, već pokušati pregovorima pronaći najbolje rješenje. U novije vrijeme sindikati se stvarno sve češće i odlučuju izbjegavati štrajkove koje su poslodavci redovito slamali uvođenjem štrajkolomaca, a kao alternativu štrajku koriste usporavanje rada (*engl. working sitdown*), kojeg karakterizira da članovi sindikata rade „po pravilima“ (po knjizi), a to znači da zadovoljavaju samo minimum zahtjeva na radnom mjestu, no ne gube plaću i ne riskiraju da ih zamjene štrajkolomci (McConnell i Brue, 1994.).

Nadalje, poznato je da maksimiziranje nadnica dovodi do porasta inflacije, ali u situaciji recesije i do otpuštanja te do porasta nezaposlenosti. Stoga sindikati moraju stalno *ukazivati kako je kontrolirana inflacija vrlo važna* za stabilnost i sigurnost svakog radnog mjesta te potencijalno novo zapošljavanje. Pritom, kao svoj cilj ipak trebaju imati *povećanje cijene rada iznad one koju zagovaraju neoliberalisti* (cijena rada u potpunosti prepuštena kapitalu i tržištu) (Clawson i Clawson, 1999., str. 101.), kao i smanjivanje razlike u nadnicama u skladu sa stupnjem obrazovanja i stručnosti (Boeri, van Ours, 2008., str. 52.).

Također, sindikati se trebaju uključiti u *promoviranje koncepta fleksigurnosti*, i to posebno u bivšim komunističkim zemljama. Naime, čak i tijekom tranzicijskog razdoblja snaga sindikata je u tim zemljama ostala relativno značajna i ograničavala je poslodavce u fleksibilizaciji radnih odnosa jamčeći veću sigurnost zaposlenosti svojih članova. Trendovi na tržištu rada u posljednjih 15-tak godina zagovaraju upravo suprotno – koncept fleksigurnosti. Dakle, nužno je istovremeno postizanje veće fleksibilnosti za poslodavce i visoke sigurnosti zapošljivosti za radnike putem aktivnih mjera politika zapošljavanja. Sindikati bi trebali promovirati sigurnost zapošljivosti, a ne siguran posao, i pritom isticati važnost kontinuiranog ulaganja u sebe u svrhu povećanja konkurentnosti na tržištu rada.

3.2. Usmjeravanje na tradicionalno nesindikaliziranu radnu snagu odnosno različite interesne skupine

Sindikati bi morali prilagoditi svoj pristup različitim interesnim skupinama (Fiorito, 2004.). Veliki potencijal novih sindikalnih članova postoji među ženama, mladima, imigrantima, „bijelim“ ovratnicima, zaposlenicima viših obrazovnih razina i ostalim tradicionalno sindikatima manje sklonim skupinama zaposlenika. Da bi sindikati točno odredili skupine zaposlenika, svojih potencijalnih članova, savjetuje im se provoditi anketna istraživanja (Strauss, 1984.), koja je uputno provoditi i zato da bi se istražilo što pojedine od tih skupina očekuje od sindikata.

Tako na primjer žele li sindikati u svoje okrilje privući više žena, valja uzeti u obzir heterogenost njihovih stavova i interesa odnosno staviti „obiteljsku“ problematiku u središte svojih interesa (Clawson, 2003., str. 1.). Veću pozornost trebaju posvetiti pitanjima koja su važna ženama, kao što su porođiljni dopusti, briga o djeci, fleksibilno radno vrijeme (koje omogućava uravnoteženje poslovnog i privatnog života), skraćeno radno vrijeme i slično. Također, za pridobivanje novih članica i zadržavanje starih važno je da žene budu proporcionalno zastupljene na čelnim pozicijama u sindikatima (Kirton i Healy, 1999.). Kako bi pak pridobili mlađu populaciju, sindikati ih moraju privući u prvih pet godina njihova rada, u protivnom će ih izgubiti zauvijek (Visser, 1993. prema Verma, Kochan i Wood, 2002., str. 378.). Clawson (2003., str. 15.) čak zaključuje kako mladi spremnije postaju članovi sindikata kada se zaposle ukoliko sindikati podržavaju studente u borbi za njihova prava. I na kraju, sindikati moraju naučiti i blisko surađivati odnosno zastupati prava „bijelih“ ovratnika, zaposlenika viših hijerarhijskih razina, zaposlenika u području visokih tehnologija i sl. (Haiven, 2006.), jer samo tako mogu biti zanimljivi tim interesnim skupinama.

3.3. Pružanje šireg spektra usluga

Sindikati bi u budućnosti trebali pružati širi spektar usluga. Svoju paletu tradicionalnih usluga trebali bi proširiti *netradicionalnim uslugama* kao što su: vlastite toplice, turističke agencije, građevinske tvrtke, kreditne kartice s niskom kamatom, različite vrste savjeta (savjeti vezani uz rad, savjeti u procesu privatizacije putem radničkog dioničarstva itd.), rješavanje aktualnih problema članova sindikata (npr. organiziranje sistematskih pregleda i kupnja školskih udžbenika putem sindikata).

S obzirom na sve veće zahtjeve dinamičnog globalnog tržišta rada, sindikati posebnu pozornost moraju posvetiti *cjeloživotnom učenju*. Mogu npr. organizirati različite programe prekvalifikacije i specijalizacije radnika (nalik mjerama aktivne politike zapošljavanja koje inače provode zavodi za zapošljavanje) te omogućavati prikupljanje različitih znanja i vještina potrebnih za rad u suvremenim organizacijama (znanja jezika, rada na računalu i sl.).

Nadalje, valjalo bi izraditi aktualne i sadržajne *internetske stranice* na kojima, kako članovi tako i nečlanovi, mogu pronaći mnoge korisne informacije vezane uz zapošljavanje, cjeloživotno obrazovanje, radno zakonodavstvo i sl. Niski troškovi informacija, komunikacija i interakcija na internetu pružaju sindikatima mogućnost da unaprijede svoje usluge i privuku nove članove, kao i da se inoviraju za potrebe 21. stoljeća (Diamond i Freeman, 2002.). Smatra se da putem interneta sindikati ne samo da mogu unaprijediti usluge koje pružaju svo-

jim članovima, već mogu lakše i uspješnije komunicirati kako s članovima tako i s nečlanovima, djelotvornije se organizirati, razviti virtualne sindikate, povećati razinu demokracije u sindikatima, pomagati u industrijskim sporovima i ojačati međunarodnu sindikalnu zajednicu (Diamond i Freeman, 2002., str. 569.).

Također, sindikati bi trebali pružati *naknade za nezaposlenost* svojim članovima u razdoblju između dva posla (*engl. job-to-job flows*), kao što to na primjer rade sindikati u Danskoj i Švedskoj (Visser, 1993. prema Verma, Kochan i Wood, 2002., str. 378.).

Osiguravajući navedene usluge sindikati bi mogli potaknuti učlanjivanje novih članova, zadržati postojeće članove i općenito omogućiti *cjeloživotno članstvo*. Model cjeloživotnog članstva podrazumijeva pružanje takvih usluga i beneficija zaposlenicima koje su sukladne fazama životnog ciklusa pojedinca, od usluga koje privlače članove na početku njihove karijere do onih koje osiguravaju ostanak u sindikatu do kraja života (Osterman i sur., 2001. prema Verma, Kochan i Wood, 2002., str. 378.). Vezano uz drugo navedeno, mnogi sindikati potiču svoje članove da ostanu doživotno učlanjeni u sindikat, dakle i nakon umirovljenja. Za te svoje članove organiziraju izlete, prigodne obljetnice i poklone itd.

3.4. Novi načini organiziranja

Sindikati mogu ojačati svoju poziciju i novim načinima organiziranja. Za početak, oni se ne smiju kao dosada natjecati s neprofitnim organizacijama za članstvo i lojalnost zaposlenika. *S udrugama civilnog sektora* trebaju uspostavljati partnerske odnose odnosno *udruživati se* (Clawson i Claswon, 1999.; Verma, Kochan i Wood, 2002.; Visser, 2002.; Tattersall, 2006.). S civilnim grupama i pokretima sindikati trebaju surađivati i uspostavljati koalicije u svrhu rješavanja općih društvenih problema, kao npr. zalaganje za ljudska prava, zaštita okoliša te pružanje pomoći i podrške posebno ranjivim skupinama u društvu. Umreživanje s organizacijama civilnog društva, a tako i s poslodavcima i političkim vođama, sindikatima osigurava podršku kada im je ona potrebna (npr. u doba krize ili u doba kada se donose odluke kritične za interese članova sindikata) (Verma, Kochan i Wood, 2002., str. 379.). Upravo veze koje proizlaze iz umreživanja mogu sindikatima biti kritična poluga za ostvarivanje željenoga.

Za veću uspješnost djelovanja sindikata u suvremenom društvu nisu dovoljna samo okrupnjavanja na nacionalnoj razini (multilateralna suradnja među sindikatima, jačanje granskih sindikata i sl.) već je nužno i njihovo *internacionalno i globalno povezivanje*. Naime, kako se internacionaliziraju/globaliziraju organizacije, tako bi se trebao internacionalizirati/globalizirati i sindikalni pokret (Haiven, Lévesque i Roby, 2006.). Naravno, treba imati u vidu da je sindikalno ujedinjavanje

nje na globalnom planu otežano zbog toga što su sindikati u različitim zemljama različito zakonski regulirani.

Općenito, sindikati trebaju biti sustavniji u svojem organiziranju. Savjetuje im se čak *zapošljavanje nezavisnih stručnjaka za organizaciju* koji nisu pod utjecajem potreba članova sindikata (Fiorito, 2004.; Lévesque i Murray, 2006.) ili dodatno obučavanje vlastitih ljudi u tom segmentu. Također, mnogi bi se sindikati trebali *reorganizirati* pri čemu bi morali slijediti suvremene principe i prakse organiziranja, kao što su na primjer timska i mrežna organizacijska struktura te formiranje stručnih organizacijskih jedinica za odnose s javnošću, marketing, upravljanje ljudskim potencijalima i sl.

Konačno, sindikati bi trebali *reorganizirati* svoj *posao*. Promocija sindikalnih ideja i odrađivanje „manje“ zahtjevnih zadataka trebali bi primarno biti posao volontera, kako bi se čelnništvo sindikata moglo posvetiti problemima strategijske razine (strategijama privlačenja novih članova, ključnim pregovorima s vladom i poslodavcima i sl.). Zbog navedenog važno je *zainteresirati volontere* (Fiorito, 2004.), odnosno iznaći načine privlačenja i motiviranja volontera kako iz redova sindikalnog članstva tako i nečlanove.

3.5. Suvremeni pristup vođenju

Za obnovu i uspješnost sindikata najvažniji su sindikalni vođe (Fiorito, 2004.; Lévesque i Murray, 2006.). Zato je važno *privući, razviti i zadržati* one pojedince koji imaju potencijal postati *sindikalni vođe* u pravom smislu riječi. Riječ je o onima koji ne gledaju kratkoročno već strategijski, ne odustaju već uvijek iznalaze nove načine rješavanja problema, nisu pesimisti već optimisti. To su pojedinci koji jasno prenose misiju i razloge postojanja sindikata, predviđaju i uvode promjene, iskorištavaju prilike, znaju se nositi s prijetnjama, nemaju privatne interese, nisu kooptirani od strane poslodavaca itd., pa su stoga sposobni iznaći načine revitalizacije sindikata.

Nadalje, muški stil vođenja koji trenutno dominira u mnogim sindikatima valjalo bi zamijeniti *ženskim stilom vođenja* (Kirton i Healy, 1999.; Clawson, 2003.), kao prikladnijim stilom za vođenje zaposlenika u suvremenom društvu. Autokratsko vođenje i natjecateljski stav prema okolini treba zamijeniti demokratskim vođenjem, poticanjem participacije, ovlašćivanjem, kooperativnošću, poticanjem entuzijazma i zadovoljstva poslom u zaposlenika, timskim radom i sl. Sindikalno čelnništvo potrebno je revitalizirati na način da se postojeći čelnici zamijene s onima drugog spola, generacije i ideologije (Heery, 2003., str. 297. prema Fiorito, 2004., str. 24.). Pri tome je potrebno upozoriti da je vjerojatno da će

se sindikalno čelništvo suprotstaviti novim principima vođenja (Stewart i Wass, 1998., str. 88.).

3.6. Dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog čelništva

Dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog čelništva, a tako i aktivista sindikata, nužan je preduvjet za njihov veći utjecaj i uspjeh u tripartitnim pregovorima i u društvu općenito. Područja u kojima moraju *unaprjeđivati svoja znanja i vještine* su npr.: *aktualna zakonska regulativa tržišta rada* (kao npr. zakonska regulativa vezana uz slobodu kretanja radnika i socijalnu politiku i zapošljavanje koja u Hrvatskoj do sada još uvijek nije u potpunosti usklađena sa zakonskom regulativom EU), *makroekonomska obilježja suvremenih gospodarstava* (npr. kako voditi sindikate s obzirom na kretanja poslovnih ciklusa), *suvremena menadžerska znanja* (znanja planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole) i *menadžerske vještine* (npr. vještine pregovaranja, upravljanja sukobima, upravljanja promjenama, umreživanja). Na taj način čelništvo sindikata postaje stručno.

Posebno se važnim smatra *dodatno obrazovanje iz područja menadžmenta ljudskih potencijala* (Beaumont, 1991.). S obzirom da se sve veća primjena MLJP navodi kao jedan od značajnijih razloga smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata, sindikatima se preporuča prihvaćanje filozofije MLJP. Proaktivno ponašanje vezano uz MLJP podrazumijeva usmjerenost na individualne potrebe pojedinaca, tzv. orijentaciju prema korisnicima (Fiorito, 2004.), u području zapošljavanja, praćenja rada, motiviranja, nagrađivanja, obrazovanja, upravljanja karijerom i sl. Iako ove aktivnosti i usluge suvremenog MLJP nisu karakteristične za tradicionalne sindikate, sve veći broj sindikata u ekonomijama blagostanja aktivno provodi ili sudjeluje u njihovom provođenju.

Znanja koja su za suvremene sindikate posebno važna su i *znanja korištenja suvremenih načina komuniciranja*, posebice interneta. Takva znanja pospješuju stvaranje novih mreža i koalicija, komunikaciju sa članovima (vezano uz usluge koje sindikat pruža, aktualne informacije i sl.) i pronalaženje i privlačenje novih članova. Korištenje interneta posebno je važno za komunikaciju i organiziranje mladih.

U tablici 1. navedene su u prvom dijelu rada razrađene skupine razloga smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata te skupine strategija/taktika kojima ih je moguće prevladati.

Tablica 1.

**STRATEGIJE I TAKTIKE REVITALIZACIJE SINDIKATA
 ZA PREVLAĐAVANJE POJEDINIHZ RAZLOGA SMANJIVANJA
 PRISUTNOSTI/UTJECAJA SINDIKATA**

Razlozi smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata	Strategije/taktike revitalizacije sindikata
1. Strukturni razlozi smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata Strukturne promjene u privredi Strukturne promjene u radnoj snazi	<ul style="list-style-type: none"> • aktivnije uključivanje u kreiranje ekonomske politike; novi načini organiziranja; suvremeni pristup vođenju; dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog čelništva • usmjeravanje na tradicionalno nesindikaliziranu radnu snagu odnosno različite interesne skupine
2. Organizacijski razlozi smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata	<ul style="list-style-type: none"> • pružanje šireg spektra usluga; suvremeni pristup vođenju; dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog čelništva
3. Individualni razlozi smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata	<ul style="list-style-type: none"> • pružanje šireg spektra usluga; dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog čelništva
4. Sindikalni razlozi smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata	<ul style="list-style-type: none"> • usmjeravanje na tradicionalno nesindikaliziranu radnu snagu odnosno različite interesne skupine; pružanje šireg spektra usluga; novi načini organiziranja; suvremeni pristup vođenju; dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog čelništva

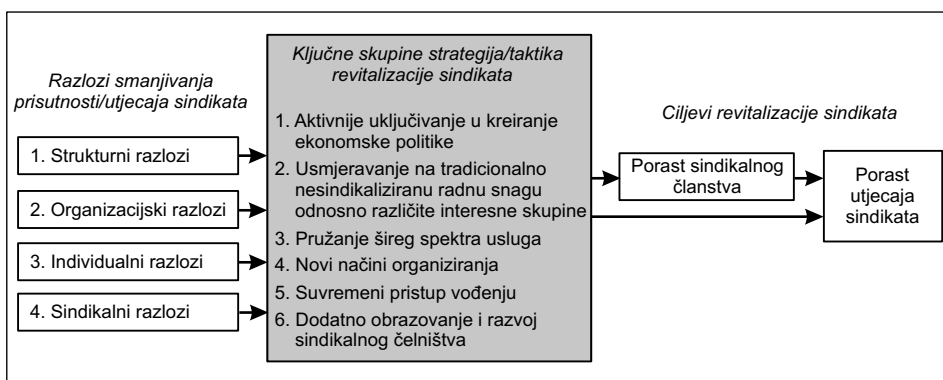
Iz tablice 1. vidljive su dvije stvari. Prvo, razloge smanjivanja prisutnosti/utjecaja različitih skupina moguće je prevladati korištenjem različitih strategija/taktika. Drugo, različite skupine strategija/taktika prikladne su za prevladavanje više skupina razloga smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata. Na temelju navedenog potrebno je zaključiti kako se sindikatima za optimalan i multiplikativan učinak savjetuje istovremeno provođenje različitih skupina strategija/taktika revitalizacije. Također je važno naglasiti da sindikate treba revitalizirati i iznutra (obrazovanjem i razvojem sindikalnog čelništva, boljim organiziranjem, širenjem palete usluga itd.) i izvana (aktivnijim povezivanjem s vladama, poslodavcima i neprofitnim organizacijama, internacionalizacijom itd.).

Naravno, pri ovome treba imati u vidu da strategije/taktike revitalizacije sindikata nisu same sebi svrha. Neposredni rezultat revitalizacije sindikata je porast sindikalnog članstva, koje je ujedno i intervenirajuća varijabla za porast utjecaja sindikata (značajan porast sindikalnog članstva zasigurno dovodi do porasta njegova utjecaja). No, navedene strategije/taktike i izravno pogoduju porastu utjecaja sindikata, kao na primjer u pregovorima s vladom i poslodavcima, i općenito porastu utjecaja sindikata u društvu, za što nije potreban i rast broja članova sindi-

kata. Proizlazi dakle da su dva cilja revitalizacije sindikata porast broja članova te porast utjecaja sindikata u suvremenom društvu. Kako bi postigli ova dva cilja, kao što je vidljivo iz središnjeg dijela slike 2., „sindikati se ne mogu osloniti na „stare istine“ već moraju biti kreativni i proaktivni“ (Haiven, 2006., str. 110.).

Slika 2.

PROCES REVITALIZACIJE SINDIKATA



Slika 2. cjelovito prikazuje proces revitalizacije sindikata koji se sastoji od tri koraka. Prvi korak predstavlja prepoznavanje razloga smanjivanja prisutnosti/utjecaja nekog sindikata u društvu. Drugi korak se odnosi na odabir strategija/taktika putem kojih sindikat može djelovati na te razloge. Treći korak usmjeren je na ostvarivanje misije i ciljeva svakog sindikata, odnosno porast članstva i utjecaja sindikata, što je ujedno i output prikazanog procesa.

4. Zaključak

Razloge smanjivanja prisutnosti i utjecaja sindikata moguće je sistematizirati i grupirati u četiri skupine: (1) strukturni razlozi (promjene u gospodarstvu i promjene u radnoj snazi), (2) organizacijski razlozi, (3) individualni razlozi i (4) sindikalni razlozi. Ti su razlozi doveli do toga da mnogi smatraju kako zaposlenici više ne trebaju sindikate kao što su ih nekada trebali. No, ipak, većina se stručnjaka slaže da će sindikati preživjeti odnosno postojati sve dok bude poslodavaca i posloprimaca, čak štoviše, da će možda biti i uspješniji. Kako bi sindikati revita-

lizirali svoj položaj koji je u svim razvijenim društvima u svijetu ozbiljno narušen od 1980-ih godina, na raspolaganju im je šest skupina strategija/taktika.

U radu predložene skupine strategija/taktika revitalizacije sindikata su: (1) aktivnije uključivanje u kreiranje ekonomske politike, (2) usmjeravanje na tradicionalno nesindikaliziranu radnu snagu odnosno različite interesne skupine, (3) pružanje šireg spektra usluga, (4) novi načini organiziranja, (5) suvremeni pristup vođenju i (6) dodatno obrazovanje i razvoj sindikalnog čelništva. Ove su strategije središnji dio procesa revitalizacije sindikata, koji započinje razlozima smanjivanja prisutnosti/utjecaja sindikata (input), a završava ostvarivanjem ciljeva suvremenih sindikata – porast sindikalnog članstva i porast utjecaja sindikata (output).

LITERATURA

1. Aidt, T., Tzannatos, Z. (2002.). *Unions and Collective Bargaining – Economic Effects in a Global Environment*. Washington, DC: World Bank
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.). *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
4. Beaumont, P. B. (1991.). “Trade unions and HRM”, *Industrial Relations Journal*, (22), 4: 300-308.
5. 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.
6. Belman, D., Voos, P. B. (2006.). “Union wages and union decline: evidence from the construction industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, (60), 1: 67-87.
7. 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#
8. Boeri, T., van Ours, J. (2008.). *The Economics of Imperfect Labor Markets*. Princeton, NJ: Princeton University Press
9. Bryson, A., Cappellari, L., Lucifora, C. (2005.). “Why So Unhappy? The Effects of Unionisation on Job Satisfaction”, *IZA Discussion Paper Series*, IZA DP No. 1498: 1-26., <http://ftp.iza.org/dp1498.pdf>
10. Clawson, D. (2003.). “Labor union revival: incremental or an explosive burst?”, *Proceedings of the Annual Meeting of American Sociological Association*, Atlanta, SAD

11. 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.
12. Cohen, Y., Habersfeld, 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.
13. Cvitković, A. (2003.). "Socijalno partnerstvo i tržište rada", *Financijska teorija i praksa*, (27), 4: 481-494.
14. Deery, S., Walsh, J., Knox, A. (2001.). "The non-union workplace in Australia: bleak house of human resource innovator?", *International Journal of Human Resource Management*, (12), 4: 669-683.
15. Deshpande, S. P. (2002.). "The Impact of Union Elections on Human Resources Management Practices in Hospitals", *Health Care Manager*, (20), 4: 27-35.
16. 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.
17. Edwards, L. N. (1989.). "The Future of Public Sector Unions: Stagnation or Growth?", *The American Economic Review*, (79), 2: 161-165., <http://www.jstor.org/stable/1827750>
18. 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.
19. Fiorito, J. (2001.). "Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation", *Journal of Labor Research*, (22), 2: 335-354.
20. Fiorito, J. (2004.). "Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom", *Labor Studies Journal*, (29), 2: 21-53.
21. Fiorito, J., Lowman, C., Nelson, F. D. (1987.). "The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing", *Industrial Relations*, (26), 2: 113-126.
22. Flood, P., Turner, T. (1993.). "Human Resource Strategy and the Non-union Phenomenon", *Employee Relations*, (15), 6: 54-66.
23. 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*, Geneva: International Labour Office, str. 91-139.
24. 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.

25. Guest, D. E. (1987.). "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, (24), 5: 503-521.
26. 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.
27. 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.
28. Haiven, L. (2006.). "Expanding the Union Zone: Union Renewal through Alternative Forms of Worker Organization", *Labor Studies Journal*, (31), 3: 85-116.
29. Haiven, L., Lévesque, C., Roby, N. (2006.). "Paths to Union Renewal: Challenges and Issues", *Relations industrielles/Industrial relations*, (61), 4: 578-588.
30. Hoke, Z. (2005.). "Globalizacija – prijatelj ili neprijatelj sindikalnog pokreta?", <http://www.voanews.com/croatian/archive/2005-11-20-voa6.cfm>
31. Hyllman, P., Gunnarsson, O. (2005.). "Explaining Union Organising During Corporate Mergers", SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No. 2005: 1-16., http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2005_012.pdf
32. 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.
33. Klandermans, B. (1986.). "Psychology and trade union participation: Joining, acting, quitting", *Journal of Occupational Psychology*, (59), 3: 189-204.
34. Klein, N. (2000.). *No Logo – No Space, No Choice, No Jobs*. London: Flamingo
35. Lévesque, C., Murray, G. (2006.). "How Do Unions Renew? Paths to Union Renewal", *Labor Studies Journal*, (31), 3: 1-13.
36. 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.
37. Machin, S. (2004.). 'Factors of Convergence and Divergence in Union Membership', *British Journal of Industrial Relations*, (42), 3: 423-438.
38. 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.

39. McConnell, C. R., Brue, S. L. (1994.). *Suvremena ekonomija rada*, Zagreb: Mate
40. McConnell, C. R., Brue, S. L., Macpherson, D. A. (2009.). *Contemporary Labor Economics*, New York: McGraw-Hill
41. 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.
42. Obadić, A. (2009.). "Examining the Danish Flexicurity Labour Market Concept", *Zagreb International Review of Economics & Business*, (12), 2: 53-70.
43. Pencavel, J. (2008.). "How Successful Have Trade Unions Been? A Utility-Based Indicator of Union Well-Being", IZA Discussion Paper Series, IZA DP No. 3660: 1-21., <http://ftp.iza.org/dp3660.pdf>
44. 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. (urednici). *Rad u Hrvatskoj: Pred izazovima budućnosti*. Zagreb: Centar za demokraciju i pravo „Miko Tripalo“ i Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 226-258.
45. 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.
46. Schnabel, C., Wagner, J. (2005.). "Determinants of Union Membership in 18 EU Countries: Evidence from Micro Data, 2002/03", Discussion Paper No. 1464: 1-26., <ftp://repec.iza.org/RePEc/Discussionpaper/dp1464.pdf>
47. Schnabel, C., Wagner, J. (2008.). "The Aging of the Unions in West Germany, 1980-2006", Discussion Paper No. 3661: 1-24., http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1251029
48. Sever, K. (2007.). "Rastrošnost čelnika osipa sindikalno članstvo", <http://www.vjesnik.com/Html/2007/02/15/Clanak.asp?r=tem&c=2>
49. 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.
50. Strauss, G. (1984.). "Industrial Relations: Time of Change", *Industrial Relations*, (23), 1: 1-15.
51. Stubbs, P., Zrinščak, S. (2005.). "Proširena socijalna Europa? Socijalna politika, socijalna uključenost i socijalni dijalog u Hrvatskoj i Europskoj uniji". U: Ott, K. (urednica). *Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji: Ususret izazovima pregovora*. Zagreb: Institut za javne financije i Zaklada Friedrich Ebert, 157-180.

52. Tattersall, A. (2006.). "Four shades of political coalitions: exploring the possibilities for powerful political coalitions between unions and community organisations", *PORTAL Journal of Multidisciplinary International Studies*, (3), 1: 1-15.
53. Verma, A., Kochan, T. A., Wood, S. J. (2002.). "Union Decline and Prospects for Revival: Editors' Introduction", *British Journal of Industrial Relations*, (40), 3: 373-384.
54. Visser, J. (2007.). "Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case?", *Industrielle Beziehungen*, (14), 2: 97-117.
55. Visser, J. (2006.). "Union membership statistics in 24 countries", *Key Workplace Documents*. Federal Publications, Cornell University ILR School, 1-13.
56. 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.
57. Visser, J., Martin, S., Tergeist, P. (2009.). *Trade Union Members and Union Density in OECD Countries*. Paris: OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/37/2/35695665.pdf>, 1-8.
58. Walton, R. E. (1985.). "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, (63), 2: 77-84.

RENEWAL OF UNIONS IN CONTEMPORARY SOCIETY

Abstract

Article systematizes reasons that caused the role of unions in contemporary society to be more and more marginalized and undefined, as well as strategies and tactics which are on union disposal to struggle with external and internal factors that negatively influence union density rate and therefore indirectly their impact in the society.

Reasons of decreasing union presence and power are grouped in four sets: (1) structural reasons (structural changes in economy as neoliberalism, unemployment, union substitution, greater market competition etc., and changes in workforce structure), (2) organizational reasons (such as management opposition and empowerment), (3) individual reasons (individualism and changing career perceptions), and (4) union reasons (such as union inactivity and disintegration,

or limited range of union services). Furthermore, six sets of strategies and tactics of union renewal are proposed in the article: (1) more active participation in creation of economic policy, (2) focus on traditionally non-unionized interest groups, (3) extending the spectrum of services, (4) new types of organizing, (5) adoption of contemporary leadership style, and (6) additional training and development of union leaders.

Key words: unions, reasons of decreasing union presence and power, union renewal (revitalization), strategies and tactics of union renewal