

FLEKSIBILNOST RADNE SNAGE I ULOGA HRVATSKIH SOCIJALNIH PARTNERA U NJEZINU POVEĆANJU*

dr. sc. Joe LOWTHER
USAID Hrvatska, Zagreb

UDK: 314.18(497.5)

Sažetak

U članku se definira fleksibilnost tržišta rada i navodi njegova važnost u hrvatskim naporima za povećanje ekonomske i poslovne konkurentnosti. Izlažu se iskustva Irske, Nizozemske i SAD-a kako bi se objasnio razvoj kooperativnog djelovanja u ostvarivanju fleksibilnosti tržišta rada i njegovo funkcioniranje. Autor zaključuje da RH, poput većine zemalja kontinentalne Europe, ima vrlo nefleksibilno tržište rada te navodi prijedloge za poboljšanje fleksibilnosti. Socijalni partneri u Hrvatskoj trebaju zajedno ostvariti ravnotežu fleksibilnosti tržišta rada i sigurnosti zaposlenja koje će biti od koristi za radnike, poslodavce i nacionalno gospodarstvo.

Ključne riječi: rad, fleksibilnost, socijalni partneri, tržišna konkurentnost, tržišta rada u Hrvatskoj

I. Uvod

Kako se poduzeća, gospodarstva i zemlje susreću sa sve većom konkurencijom otako su tržišta otvorena globalnom natjecanju, konkurentnost¹ pojedinog poduzeća ili gospodarstva u globalnom tržištu uvelike ovisi o mogućnosti uspješne prilagodbe promjenama tržišta i iskorištavanju mogućnosti najnovijih tehničkih i tehnoloških dostignuća. Za potpuno iskorištenje svojih mogućnosti poduzeća i zemlje trebaju fleksibilnu radnu snagu i tržište rada.

Na međunarodnoj razini postoji opća suglasnost ekonomista da većina zemalja – pogotovo u Europi – trebaju fleksibilnija tržišta rada. Postoji jasna povezanost stope

* Primljeno (*Received*): 10.6.2003.

Prihvaćeno (*Accepted*): 9.9.2003.

¹ Konkurentnost se može definirati kao trajno održavano povećanje proizvodnosti koje omogućuje veće plaće i poboljšanje životnog standarda. Obilježava je sve veće značenje izvoza, pa se ono može iskazati kao sposobnost udovoljavanja zahtjevima međunarodnog tržišta, uz istodobno povećanja realnog dohotka. Konkurentnost se temelji na stvaranju vrijednosti poboljšanjem proizvodnosti, kvalitete, usluga i inovacija.

fleksibilnosti tržišta rada i troškova rada, te stope nezaposlenosti i gospodarskog rasta. Na primjer, zemlje poput Njemačke, Francuske i Hrvatske, koje imaju vrlo rigidno tržište rada, imaju veću stopu nezaposlenosti i niže stope gospodarskog rasta nego SAD, Velika Britanija, Nizozemska i Irska koje imaju fleksibilnije tržište rada jer su u prvoj skupini zemalja troškovi zapošljavanja i otpuštanja radnika visoki, što dovodi do visoke nezaposlenosti.

U većini zemalja među socijalnim partnerima postoji jedinstvo da je tržištu rada potrebna veća fleksibilnost. Naravno, kada se govori o željenom obliku fleksibilnosti i načinima njezina ostvarivanja, postoje znatna razlike u stajalištima poslodavaca i radnika. Dok poslodavci općenito podržavaju veću fleksibilnost u svim oblicima, stajalište radnika mijenja se ovisno o različitim vrstama fleksibilnosti, kao i u pojedinim promatranim zemljama.

Pojam *fleksibilizacije rada* može imati različita tumačenja. Jedno od tumačenja je *negativna fleksibilizacija*, što podrazumijeva veću dostupnost i prilagodljivost radnika promjenama i zahtjevima poslodavca. Većina se sindikata protivi tom obliku fleksibilizacije i zalažu se za fleksibilizaciju u interesu radnika, koja im pruža veću slobodu pri organizaciji rada i privatnog života, a stvaranjem boljih mogućnosti profesionalnog napredovanja potiče razvoj vještina i ambicija zaposlenih. Idealno bi bilo ostvariti tržište rada koje će zadovoljiti potrebe svih socijalnih partnera: poslodavaca i sindikata. U većini primjera to je složeno usklađivanje lakše postići decentraliziranim kolektivnim pregovaranjem, kada obje strane – poslodavci i sindikati – imaju veću ulogu i slobodu pri ostvarivanju svojih ciljeva. No, osim što razvijaju partnerski odnos, sindikati i poslodavci također bi trebali podijeliti odgovornosti za razvoj stručnosti i vještina radnika te im pomoći pri očuvanju visoke razine zapošljivosti.

S obzirom na ostvarivanje mjera tržišta rada, uloga je socijalnih partnera u Hrvatskoj ostvariti kompromis fleksibilnosti tržišta rada i sigurnosti zaposlenja, što je od koristi za radnike, poslodavce i gospodarstvo u cjelini. Radnici trebaju odgovarajuće uvjete rada i sigurnost primanja. Kako hrvatski poslodavci budu poticali inovativnost i složenost svojih proizvoda i usluga, trebat će sve osposobljeniju i stručniju radnu snagu koja je dovoljno fleksibilna za obavljanje raznovrsnih zadataka te se opsegom i strukturom može prilagoditi zahtjevima tržišta.

Poslodavci i sindikati moraju se potruditi da Hrvatska ima fleksibilnu radnu snagu. Hrvatske tvrtke trebaju staviti naglasak na razvoj ljudskog potencijala te upotrebom suvremenih tehnika upravljanja ljudskim resursima omogućiti da zaposleni mogu obavljati raznovrsne složene zadaće i rješavati različite probleme. Hrvatski sindikati trebaju pomoći svom članstvu da napusti sadašnji model zadržavanja gotovo cijeloga radnog vijeka na jednome radnome mjestu i obavljanja iste vrste poslova. Sindikati moraju imati aktivnu ulogu u ostvarivanju društva u kojemu su uobičajene fleksibilnost vještina, promjene posla i cjeloživotno obrazovanje.

Povećanje fleksibilnosti hrvatske radne snage samo je dio potrebnih promjena koje bi osposobile hrvatske radnike i poslodavce za natjecanje s najboljima na svijetu, npr. povećanjem konkurentnosti radne snage u smislu ovladavanja vještinama i snižavanja troškova rada. Drugi važni aspekti te promjene jesu reforma obrazovanja, usavršavanje,

osposobljavanje i obučavanje odraslih (cjeloživotno obrazovanje), porezna politika, reforma mirovinskoga i zdravstvenog sustava, unaprjeđenje znanja menedžmenta i korporacijskog upravljanja te poboljšanje infrastrukture. Sva navedena područja međusobno su povezana te će bez odgovarajućeg pristupa i aktivne uloge socijalnih partnera i drugih dijelova društva zakonodavne promjene povećanja fleksibilnosti tržišta rada imati mali učinak na hrvatsku konkurentnost.

II. Što je fleksibilizacija rada

Na makrorazini fleksibilizacija tržišta rada može se definirati kao sposobnost tržišta rada da se brzo prilagodi promijenjenim gospodarskim uvjetima, uključujući i mogućnosti ublažavanja raznovrsnih vanjskih šokova koji mogu pogoditi gospodarstvo.

Na mikrorazini fleksibilizacija tržišta rada može se objasniti kao sposobnost da poduzeće i zaposleni: 1. prilagode razinu i vrijeme radnih *inputa* s obzirom na promjene potražnje; 2. prilagođavaju plaće sukladno proizvodnosti i/ili profitabilnosti; 3. promijene obveze i/ili zadatke zaposlenih ovisno o promjenama potražnje.

Najčešće se navode četiri glavne vrste fleksibilnosti:

1. fleksibilnost radnog vremena,
2. fleksibilnost zaposlenja,
3. fleksibilnost plaća,
4. fleksibilnost organizacije rada.

A – *Fleksibilnost radnog vremena*

Mogu se navesti dvije vrste fleksibilnosti radnog vremena. Prva se odnosi na veću dostupnost i raspoloživost radnika u skladu s promjenjivim potrebama poslodavaca. To može značiti proširenje radnog vremena na *nesocijalne* sate i dane, odnosno na večernji i noćni rad ili rad vikendom. To također može značiti i plaćanje samo onih sati kada zaposlenik stvarno radi. Primjeri su ugovori o *nultom radnom vremenu*, kada radnik mora biti na raspolaganju, a plaćen je samo ako je pozvan na posao. Za poslodavce to može biti od velike koristi jer troškovi rada nastaju samo ako je nužan *input* radne snage. Shvaćanje radne snage samo kao troška umjesto kao vrijednog blaga (imovine) često potiče manju odanost zaposlenih te utječe na njihovu slabiju osposobljenost i stručnost, što dovodi do veće fluktuacije radne snage i manje proizvodnosti. Takva je fleksibilnost nepovoljna za radnike jer nemaju potrebne sigurnosti posla ili zarade, iako se taj učinak ublažuje kako dinamičnije postaje tržište rada.

Drugi tip fleksibilnosti – povoljniji za radnika – podrazumijeva fleksibilno radno vrijeme s mogućnošću utjecaja na organizaciju radnog dana, tjedna, godine i cijeloga radnog vijeka kako bi se ostvario optimalan vremenski odnos rada, slobodnog radnog vremena, profesionalnog razvoja i obiteljskog života. Takvo fleksibilno radno vrijeme (*flexitime*) omogućuje prilagođivanje radnog dana osobnim potrebama. Raznovrsnim interesima zaposlenih više ne odgovara tradicionalni strogi koncept radnog vremena. Fleksibilnost radnog vremena povoljnija za zaposlenike omogućuje veće radno aktivira-

nje žena, posebice majki, potiče cjeloživotno obrazovanje jer je više vremena slobodno za učenje i usavršavanje, te olakšava nastavak radnog angažiranja starijih osoba koje mogu istodobno uživati u nekim prednostima mirovine. Ono može biti korisno i za poslodavce jer se stvara brojnija, raznovrsnija i kvalificiranija ponuda radne snage, tako da se može pregovarati o vremenskim rasporedima koji će koristiti i poslodavcu i radniku. Jedan od trendova je godišnje radno vrijeme koje se odnosi na praksu mjerenja radnog vremena ostvarenoga u jednoj godini te omogućuje da se radno vrijeme iz tjedan u tjedan mijenja. Sukladno tipičnom zakonodavstvu koje omogućuje godišnje radno vrijeme, prekovremeni se rad ne plaća sve dok ukupan broj odrađenih sati tijekom godine ne prijeđe određenu granicu, s tim da postoje ograničenja maksimalnog broja sati rada koji se može odraditi dnevno ili tjedno. U više zemalja poput Australije, Novog Zelanda, Francuske ili Italije pojavljuje se trend prilagodbe zakonodavstva kojim bi se omogućila veća dostupnost rada noću i vikendom.

B – Fleksibilno zaposlenje

Fleksibilno zaposlenje svaki je oblik zaposlenja koji nije zaposlenje s punim brojem radnih sati na neodređeno vrijeme. Jednako kao rad s fleksibilnim radnim vremenom, fleksibilno se zaposlenje također smatra “atipičnim”, “uvjetnim” ili “nesigurnim”. Ono poslodavcima pruža alternativu uobičajenom zaposlenju na neodređeno vrijeme. Takav oblik fleksibilnosti može biti koristan i za radnike jer im daje mogućnost rada na više radnih mjesta te slobodnu organizaciju privatnog života. Ono također stvara pokretljiviju radnu snagu na tržištu rada. Glavne vrst fleksibilnog zaposlenja jesu:

1. rad s nepunim radnim vremenom (*part-time*) – kraći od standardnog radnog tjedna,
2. privremeni rad – na određeno vrijeme ili obavljanje određenog zadatka (posla), uključujući rad dogovoren putem agencije za privremeno zapošljavanje,
3. povremeni rad – zaposlenje neredovite i isprekidane prirode,
4. rad prema ugovoru o osposobljavanju – kombinacija osposobljavanja i rada (uključujući naukovanje),
5. sezonski rad – isprekidani rad u određeno doba godine.

Privremeno zaposlenje obuhvaća radnike koji imaju ugovore na određeno vrijeme, radnike zaposlene putem agencija, sezonske radnike i one koji rade poslove iz drugih oblika neredovitog zaposlenja. Taj oblik zaposlenja, naravno, nije za svakoga. Većina ljudi još uvijek želi tradicionalnu vrstu zaposlenja s punim radnim vremenom i određenom sigurnošću radnoga mjesta. Većina poslodavaca također želi da barem jedan dio zaposlenika budu dugoročni članovi “tima” poduzeća.

U zemljama OECD-a najčešće fleksibilno rade žene i osobe mlađe od 25 godina. Manje je vjerojatno da bi se muškarci i stariji radnici dobrovoljno priključili fleksibilnom zaposlenju, pa je, ovisno o zemlji, utvrđeno da između 30 i 40% muškaraca radi s nepotpunim radnim vremenom jer nisu u mogućnosti naći posao s punim radnim vremenom. Radnici – pogotovo mlađi – često imaju fleksibilno zaposlenje, posebice privremeno, kao način dobivanja posla s punim radnim vremenom i trajnijem zaposlenju.

C – *Fleksibilnost plaća*

Danas i poslodavci i vlade diljem svijeta žele povećati fleksibilnost plaća. Ona se odnosi na prilagodljivost primanja promjenama u pojedinačnoj i kolektivnoj proizvodnosti, kao i na pritiske za snižavanje troškova što nastaju zbog pojačane konkurencije na tržištu. Rasprave političara, poslodavaca, sindikata i znanstvenika usmjerene su na ove aspekte utvrđivanja plaća:

- sustav pregovaranja o plaćama
- minimalne plaće
- povezivanje plaća s rezultatima rada
- indeksaciju plaća
- druge oblike nagrađivanja.

Rasprave o sustavu pregovaranja o plaćama uglavnom se bave razinom pregovaranja: treba li se ono odvijati na centraliziranoj ili na granskoj razini, ili pak na razini poduzeća, pri čemu bi se mogli bolje uzeti u obzir specifični uvjeti pojedine tvrtke. Uobičajeno, decentraliziraniji sustavi pregovaranja dopuštaju veće i bolje korištenje fleksibilnosti plaća.

Minimalne se plaće često smatraju preprekom otvaranju novih radnih mjesta, posebice za mlade i niže kvalificirane kandidate koji traže posao u službenom gospodarstvu jer ih poslodavci ne mogu zaposliti zato što je njihova proizvodnost niža od minimalno utvrđene plaće. Ipak, još uvijek nisu potpuno jasni učinci utvrđivanja minimalne plaće ili njezinog povećanja na zapošljavanje, pa se o tome vode mnoge rasprave.

Povezivanje plaće s radnim učincima i uspješnošću, smatra se načinom motiviranja radnika i povećanjem opće proizvodnosti tvrtke. Većina se takvih sustava kao pokazatelja mjerjenja radne uspješnosti koristi kvalitetom, smanjenjem troškova i prilagodljivošću, umjesto uobičajenim jednostavnim mjerenjem količine proizvoda ili usluge. Drugi je trend nagrađivanje uspješnosti radne skupine ili cjelokupne tvrtke umjesto pojedinačnih dostignuća. Podjela profita (*profit sharing*) povećava poslovne učinke tvrtke ili radne skupine. Podjela dobiti omogućuje povećanje proizvodnosti, kakvoće, smanjenja troškova ili drugih čimbenika koji utječu na uspješnost tvrtke ili radne skupine.

Smatra se da indeksacija plaća (prilagođivanje plaća prema inflaciji) ublažava promjene ponude i potražnje radne snage na tržištu rada tako što stvara rigidnost realnih plaća prema dolje.

Drugi oblici nagrađivanja za rad jesu dobivanje dionica ili dionice po povoljnijoj cijeni, dodaci utemeljeni na poslovnoj uspješnosti ili profitabilnosti poduzeća i nagrade (u gotovini, putovanja, promaknuća itd.).

D – *Fleksibilnost organizacije rada*

Tradicionalna organizacija rada podrazumijevala je da su neposredni izvršitelji imali vrlo mali utjecaj i nadzor nad svojim poslom. Rad je bio podijeljen na točno definirane zadatke koje su mogli obavljati polukvalificirani ili nekvalificirani radnici, a donoše-

nje svake odluke bilo je prepušteno menadžerima i nadglednicima. Tako su radnici na traci cijeloga radnog dana stalno ponavljali jedan te isti, pojednostavnjeni, monotoni zadatak.

Promjene u organizaciji rada potrebne su zbog tehnoloških promjena, potražnje visokokvalitetnih proizvoda i usluga, sve veće globalne konkurencije i obrazovanije radne snage. Novi oblici organizacije rada obuhvaćaju:

- ukidanje stroge podjele radnih mjesta
- osposobljavanje radnika za obavljanje više različitih poslova
- promaknuće radnika
- uspostavljanje timskog rada.

Mnogi su poslodavci otkrili da mogu povećati konkurentnost uvođenjem promjena u organizaciju rada, pojednostavnjenjem radnih postupaka, smanjivanjem stroge podjele radnih mjesta i poopćavanjem radnih zadataka, proširenjem definicija poslova te promicanjem veće suradnje i timskog rada. Time se i radnicima pruža mogućnost sudjelovanja u upravljanju organizacijom. Poslodavci imaju koristi tako što neposredni izvršitelji znanjima i stručnostima izravno pridonose radnim učincima, a radnicima se tako pruža mogućnost za iznošenje ideja i prijedloga. Promjene u organizaciji rada ubrzane su posljednjih godina zajedno s jačanjem konkurencije, pa je uvedena nova tehnologija, što zahtijeva brojne vještine i sposobnosti, a popularni su postali novi koncepti upravljanja kao što je sustav proizvodnje u kojemu se proizvodi točno potrebna količina proizvoda bez stvaranja zaliha (*Just in Time*), upravljanje cjelokupnom kvalitetom (*Total Quality Management*) i upravljanje ukupnom proizvodnošću (*Total Productivity Management*).

Usprkos rastućoj potrebi za većom fleksibilnosti na poslu, nije lako provesti sve promjene u organizaciji rada. Prijelaz s jednog oblika organizacije rada na drugi vrlo je složen, posebno u zemljama u tranziciji i u razvoju. Uspješno uvođenje fleksibilne organizacije rada ovisi o brojnim čimbenicima, a ne samo o predanosti uprave i radnika u ostvarivanju promjena. To zahtijeva aktivniju uključenost i sudjelovanje radnika. Primjerice, od radnika se u promijenjenoj radnoj okolini očekuje da se koriste svojim sposobnostima rješavanja problema, a ne da se oslanjaju na menadžment u rješavanju svakoga pojedinog pitanja koje se pojavi. To zahtijeva promjenu mentaliteta i navika. Isto tako, to zahtijeva i osposobljavanje kako bi radnici raspolagali potrebnim mnogobrojnim vještinama te imali upravljačke sposobnosti, što je vrlo teško u zemljama gdje je na snazi hijerarhijski sustav odlučivanja (odluke dolaze *odozgo*), u kojima je slabije razvijeno cjeloživotno učenje i u kojima se sustav obrazovanja svodi na poslušnost i mehaničko pamćenje činjenica.

U mnogim zemljama radnička su vijeća postala način ostvarivanja veće fleksibilnosti tvrtki. Poslodavci su često skloniji surađivati s radničkim vijećima nego sa sindikatima na višoj razini. Sindikati se toga opravdano boje jer time preuzimaju neke od njihovih tradicionalnih funkcija. U nekim zemljama, npr. u Italiji, nije tako jer su radnička vijeća uglavnom sastavljena od predstavnika sindikata.

III. Zašto je važno pitanje fleksibilnosti radne snage

Mnogi stručnjaci tvrde da je stvaranje fleksibilnih tržišta rada jedan od ključnih odgovora za rješavanje stalnih visokih razina nezaposlenosti u mnogim dijelovima svijeta². Relativno nefleksibilna tržišta rada većine europskih zemalja navode se kao jedan od najvažnijih razloga veće strukturalne nezaposlenost na Starom kontinentu nego u SAD-u. Primjerice, procjenjuje se da je stopa strukturalne nezaposlenosti u Njemačkoj veća od 10%, dok je u SAD-u 4-5%. Postoje mnogi razlozi za takve razlike, a među ostalima se navode manje centralizirani sustav kolektivnog pregovaranja u SAD-u te manji opseg intervencija države na tržištu rada (uključujući pravnu podlogu zapošljavanja i otpuštanja), što sve vodi fleksibilnijoj radnoj snazi.

Fleksibilna tržišta rada također su vrlo važna za tvrtke koje se žele natjecati u globalnom gospodarstvu. Konkurentnost tvrtke ponajviše ovisi o njezinoj sposobnosti da se promijeni te usvaja i primjenjuje najnovija tehničko-tehnološka dostignuća. Kako bi brzo odgovorilo novim zahtjevima i mogućnostima, poduzeće mora imati radnu snagu koja je fleksibilna i u smislu zapošljavanja i otpuštanja, kao i u prilagodljivosti vještina i poslova. Povećanje fleksibilnosti radnog vremena može pomoći poduzeću u zadržavanju istih izdataka za zaposlene. Poticanje radne fleksibilnosti može omogućiti povećanje ponude radne snage. Povećanje fleksibilnosti u sustavu plaća i organizacije rada može unaprijediti proizvodnost tvrtke.

Fleksibilna tržišta rada također imaju tendenciju većega gospodarskog rasta, djelomice stoga što poduzeća postaju konkurentnija i profitabilnija. U gospodarstvima u tranziciji povećanje konkurentnosti i gospodarskog rasta dugoročno vodi većoj zaposlenosti i višim plaćama.

Fleksibilizacija tržišta rada ima i nekih prednosti za radnike. Fleksibilno tržište rada omogućuje lakše pronalaženje posla za nezaposlenog radnika, omogućuje radniku prelazak na bolje plaćeni posao te mu osigurava učenje novih vještina, iako je sigurnost radnog mjesta znatno manja. U modernom društvu potrebe radnika su se promijenile. Sve više ljudi teži ravnoteži između posla i drugih interesa, kao što su obitelj, obrazovanje i odmor. Praksa fleksibilnoga rada pogotovo pomaže starijim ljudima i ženama s djecom koji su još uvijek dio radne snage.

Stoga hrvatski socijalni partneri moraju kooperativno i konstruktivno nastojati balansirati gospodarske koristi veće fleksibilnosti tržišta rada sa socijalnim koristima koje proizlaze iz sigurnosti radnih mjesta.

² To stajalište nije općeprihvaćeno, te se često raspravlja o tome omogućuje li veća fleksibilnost tržišta rada nižu nezaposlenost. Primjerice, istraživanjima još uvijek nije jednoznačno utvrđen odnos radnog zakonodavstva i visoke dugotrajne nezaposlenosti. Novija studija OECD-a pokazuje da postoji mala ili vrlo slaba povezanost radnog zakonodavstva u pogledu zaštite zaposlenja i ukupnih stopa nezaposlenosti. No čini se da zaposlenost raste kada je zakonska regulativa o zaštiti zaposlenja slabija, što je zamjetno u mnogim zemljama pri zapošljavanju mladih i žena.

IV. Kako provesti fleksibilizaciju tržišta rada

Fleksibilne se mjere mogu uvesti jednostranim djelovanjem poslodavaca, zakonodavstvom, kolektivnim pregovaranjem, individualnim ugovorima o radu, socijalnim dijalogom ili kombinacijom tih metoda. U pojedinim se zemljama te prilike razlikuju ovisno o tome koje odluke poslodavci mogu donijeti praktično odriješenih ruku, s tim da je, naravno, manevarski prostor manji ako se određeno područje podrobno regulira zakonom ili kolektivnim pregovaranjem. Glavni čimbenici koji utvrđuju sposobnost i načine provođenja mjera fleksibilizacije jesu:

- pravila koja određuju okvir kolektivnih radnih odnosa te pojedinačnih uvjeta rada i zapošljavanja
- opseg stvarne primjene kolektivnog pregovaranja
- način na koji poslodavci iskorištavaju svoja upravljačka prava.

A – Jednostrano djelovanje poslodavca

To je vjerojatno najvažniji izvor fleksibilnosti. Premda su kolektivno pregovaranje i zakonodavstvo važna sredstva u pregovaranju o pravilniku o radu i radnoj organizaciji, uprave poduzeća obično jednostrano utvrđuju i provode većinu takvih pravila i organizacijskih promjena. U tradicionalnom hijerarhijskom sustavu upravljanja direktori i nadzornici utvrđuju i provode pravila. Suvremene tehnike menadžmenta jače naglašavaju sudjelovanje zaposlenih poput timskog rada. Tako u provedbi fleksibilnosti poslodavci nastoje surađivati i savjetovati se s radnicima ili njihovim sindikatima. Naravno, poseban je slučaj fleksibilna organizacija rada. Bez obzira na navedeno, u većini poduzeća pretežni se dio konačnih odluka vezanih za ostvarivanje veće fleksibilnosti donosi jednostranom odlukom menadžmenta.

B – Zakonodavstvo

Zakonodavstvo je temeljni instrument reguliranja kolektivnih radnih odnosa i pojedinačnih uvjeta rada i zapošljavanja. Ono je rezultat kompromisa suprotstavljenih interesa radnika i poslodavaca, kao i nekih drugih interesa. Zakonodavstvo može odražavati šire interese i vrijednosti iznad vrijednosti izravno uključenih strana te može biti način izražavanja širih društvenih stavova.

Zakonodavstvo utvrđuje minimum pravila na području radnih odnosa te pruža zaštitu radnicima koji nisu pokriveni kolektivnim pregovaranjem, posebice radnicima nižih kvalifikacijskih razina i male pregovaračke moći. Zakonodavstvo utvrđuje i pravni okvir kolektivnog pregovaranja i načine djelovanja radničkih vijeća, važnog sredstva utvrđivanja i provedbe mjera fleksibilizacije. Kao što će mnogi radnici u Hrvatskoj posvjedočiti, učinkovitost zakonodavstva ovisi o vladavini prava.

U zemljama kao što je Hrvatska, a koje imaju tradiciju rimskoga kontinentalnog prava i podrobnoga zakonskog reguliranja tržišta rada, nužna je reforma zakona o radu kako bi se uvela veća fleksibilnost radne snage. To većim dijelom znači smanjivanje uvjeta, minimalnih standarda i drugih pravnih izvora rigidnosti. Zakonodavstvo se mo-

že koristiti za promicanje fleksibilnosti, no ono je po svojoj prirodi manje uspješan način promicanja fleksibilnosti nego postupci koje uglavnom nadziru uobičajene strane u radnom odnosu: poslodavci i radnici.

C – Kolektivno pregovaranje

U uvjetima očitog trenda prema većoj fleksibilnosti i manjoj razini prava iz rada utvrđenih zakonima čini se da će kolektivno pregovaranje imati važniju ulogu u osiguranju prava radnika. Kolektivni ugovori mogu biti i način jačanja ili promjene provedbe prava koja su već zajamčena zakonom, ali i izravni način uređivanja pitanja koja nisu u potpunosti određena zakonima. Ondje gdje zakon ne postavlja ograničenja, strane uključene u kolektivno pregovaranje određuju sadržaj i rok vrijednosti ugovora, što je često i način rješavanja sporova na prvoj instanci. Kolektivno pregovaranje posebno je prikladno kada zakonodavstvo ne može biti dovoljno detaljno u pojedinim pitanjima.

Neki menadžeri vjeruju da kolektivno pregovaranje ne odgovara zahtjevima za fleksibilnošću u današnjim složenim uvjetima poslovanja. Ipak, zaključivanje ugovora na temelju kolektivnog pregovaranja u ozračju u kojemu obje strane nastoje zadovoljiti i tuđe interese, može povećati fleksibilnost.

Čak i u zemljama s običajnim pravom (poput SAD-a, Velike Britanije i Australije), gdje su pojedinačni ugovori pretežit način reguliranja radnih odnosa, kolektivno je pregovaranje važan način utvrđivanja prava i odgovornosti poslodavca i radnika. Kolektivno je pregovaranje u tim zemljama decentraliziranije nego u kontinentalnoj Europi i uglavnom se provodi na razini poduzeća. To omogućuje veću fleksibilnost od centraliziranoga kolektivnog pregovaranja.

U usporedbi sa zakonodavnim određenjem, kolektivno pregovaranje ima prednost što je ono fleksibilniji instrument koji omogućuje onima na koje se promjene odnose da utvrde vrstu promjena te brzinu i načine njihova provođenja. U usporedbi s jednostrano donesenim odlukama poslodavaca ili pojedinačnim (individualnim) ugovorima o radu, kolektivno pregovaranje ima prednost što ga radnici smatraju legitimnim jer putem svojih predstavnika mogu izraziti svoja stajališta.

D – Pojedinačni (individualni) ugovori

Većina pojedinačnih radnih odnosa (za razliku od kolektivnih radnih odnosa) još uvijek poprima oblik ugovora o radu, tako da i oni mogu biti izvor fleksibilnosti, ali ne na istoj razini kao zakonodavno određivanje ili kolektivno pregovaranje. Iako pod utjecajem zakona i možda kolektivnih ugovora, ugovor o radu dogovoreni je čin između pojedinca i njegova poslodavca. Takav ugovor ima manji utjecaj u zemljama građanskog prava, čak i kada pojedini radnici imaju ugovore o radu, gdje i nadalje prevladavaju uvjeti rada dogovoreni na kolektivnoj razini i određeni radnim zakonodavstvom.

Pojedinačni ugovori o radu omogućuju radnicima i poslodavcima određivanje uvjeta ovisno o posebnim situacijama tako da se za obje strane ostvari maksimalna fleksibilnost. Ti su ugovori pogodni i za poslodavca u uvjetima nejednake pregovaračke moći.

V. Sindikalni odgovori na pitanja fleksibilnosti

Sindikalni je pokret u 21. stoljeću izložen velikom izazovu: redefiniranju svoje uloge u uvjetima stalnog smanjivanja sindikalnoga članstva i slabljenja pregovaračke moći. Više je razloga zbog kojih su sindikati suočeni s tim izazovom. Postoji kulturološko i ideološko slabljenje kolektivismu i porast individualizma. Sve su veće razlike u radu i svakodnevnom životu pojedinih društvenih skupina. Zahtjevi glede rada i primanja mnogobrojnih (*masovnih*) radnika s uobičajenim modelom stalnog zaposlenja na puno radno vrijeme, sigurnosti u poduzeću i ograničenoga profesionalnog napredovanja ne mogu više određivati najvažnije sastavnice pregovaračke politike. Radnici koji svoju vrijednost temelje na znanju ne vide koristi od sindikalnog članstva. Prilagodba sindikata promjenjivim pojmovima rada i radne okoline poseban su izazov u postsocijalističkim, tranzicijskim zemljama kao što je Hrvatska, gdje je socijalistički sustav uveo praksu zaposlenja u jednom poduzeću za cijeli život, često u jednom zanimanju za koje se osoba obrazovala ili osposobila na početku svog radnog vijeka.

Izrada sindikalnih programa, s kojima bi se mogli poistovjetiti vertikalno i horizontalno diferencirane skupine radnika, zahtijeva redefiniranje interesa koji se zastupaju. Sindikati u razvijenim zemljama sada moraju organizirati i zaštititi sve veći broj radnika s netipičnim ugovorima o radu, koji često rade uz nepovoljne uvjete zaposlenja ili su čak isključeni iz djelokruga primjene zaštite radničkih organizacija. Sindikati također moraju pomiriti interese svojih tradicionalnih članova s interesima radnika s povremenim zaposlenjima.

Premda je prvotno većina sindikata defenzivno reagirala na fleksibilnost radne snage, danas sindikati u razvijenom svijetu pokazuju tendenciju pozitivnih reakcija. Većina sindikata uviđa važnost fleksibilizacije rada kao načina stvaranja novih radnih mjesta. Mnogi sindikati aktivno surađuju s poslodavcima i njihovim organizacijama u utvrđivanju novih pravila o radu. Postali su svjesni gospodarske neizbježnosti veće fleksibilizacije i shvaćaju koristi od veće konkurentnosti i proizvodnosti poduzeća, gospodarstava i zemalja.

U mnogim su se zemljama sindikati usredotočili na privlačenje članova nudeći im pomoć u osposobljavanju i traženju posla, često u suradnji s poslodavcima i sveučilištima. Neki su sindikati čak osnovali vlastite agencije za privremeno zapošljavanje koje radnike plaćaju bolje od konkurentskih agencija te pružaju mogućnosti osposobljavanja i dodatnih naknada.

Mogućnosti za povećanje sindikalnog članstva proizlaze iz nestabilnosti i nesigurnosti što ih uzrokuju reforme tržišta rada: radnici osjećaju veću potrebu za zaštitom, treba im više osposobljavanja i usavršavanja, a potreban im je i osjećaj pripadnosti jer slabi odanost prema poduzeću u kojemu rade. Mogući članovi sindikata također su i osobe koje prelaze s rada u svojoj ekonomiji u službeno gospodarstvo. Neke su poslovne aktivnosti prebačene u neslužbeno gospodarstvo kako bi se izbjegli nefleksibilni radni zakoni, pa se nakon reformi radnog zakonodavstva (te bolje provedbe i poštovanja zakona i ugovora) mogu vratiti u službeno gospodarstvo. Povećanje radne snage moglo bi pridonijeti brojnijem sindikalnom članstvu, posebice žena s djecom i starijih radnika čiji bi se inte-

resi mogli štiti sindikalnim članstvom i kolektivnim pregovaranjem. Sindikatima može biti teško ujednačiti aktivnosti privlačenja novih članova i zadovoljavanja želja njihovih postojećih članova jer je najvažniji interes njihova članstva očuvanje radnog mjesta, plaće i povlastica, što je suprotno mjerama za stvaranje novih radnih mjesta.

Sindikati su često zabrinuti zbog širenja ugovora o fleksibilnom radu te sve većoj nesigurnosti zaposlenja u svijetu jer su ti oblici fleksibilnosti velika prijetnja blagostanju njihovih članova. Općenito govoreći, sindikati su skloni podržati fleksibilnost u organizaciji rada, no ostaju i dalje oprezni s obzirom na prihvaćanje drugih oblika fleksibilnosti na radnome mjestu.

VI. Poslodavci i fleksibilnost tržišta rada

Ne iznenađuje činjenica da poslodavci često potiču i vode akcije za fleksibilizacijom tržišta rada jer mnogi imaju koristi od lakšeg zapošljavanja i otpuštanja radnika. No čini se da poslodavci sve više prepoznaju ograničenja prednosti čistih otkaza i privremenog zapošljavanja. Kako globalna tržišta postaju sve složenija i zahtjevnija, a u većini industrija prevladava približno jednaka tehnologija, poslodavci otkrivaju da im je potrebna fleksibilna i dobro osposobljena radna snaga. "Uvjetovani" radnici mogu uštedjeti novac u kratkom roku, no njihove niže kvalifikacije i nedostatak iskustva dugoročno mogu biti skupi. Tako je 1996. godine automobilska industrija Ford ograničila broj uvjetovanih radnika na najviše 10 do 15% svoje ukupne radne snage u SAD-u.

Poslodavci se sve više oslanjaju na druge oblike fleksibilnosti tržišta rada, posebice na fleksibilnost vještina, plaća i organizacije rada jer se čini da te vrste fleksibilnosti omogućuju višu proizvodnost i veći profit. Oblikovanje i provedba sustava za povećanje tih vrsta fleksibilnosti često se ostvaruje u suradnji sa sindikatima. Ipak su i dalje u mnogim poduzećima i zemljama uprave nesklone uključivanju sindikata u rješavanje pitanja menadžmenta (posebice u zemljama s tradicionalno lošim odnosima radnika i poslodavaca).

Provedba mjera fleksibilnosti radne snage, posebno fleksibilnosti vještina i organizacije rada, zahtijeva *s sofisticirani* menadžment. Stoga se pri usvajanju svakoga od tih sustava poduzeća moraju jednako pažljivo usmjeriti na osposobljavanje menadžmenta, kao i na osposobljavanje radnika.

VII. Međunarodna iskustva

U većini europskih zemalja vlade su pokazale jasnu predanost socijalnom partnerstvu u provođenju fleksibilnosti tržišta rada. U nekim slučajevima one sudjeluju u tripartitnim pregovorima, a u nekim drugima podržavaju bipartitne pregovore između poslodavaca i sindikata. Europske zemlje koje su uspješno smanjile nezaposlenost (npr. Irska, Danska i Nizozemska) uvele su fleksibilnost usvajajući prijedloge vlada, socijalnih partnera i mjerodavnih ustanova vezanih za promijenjenu globalnu konkurentnu okolinu. To potvrđuje da nije nužno usvojiti američki model radnih odnosa kako bi se razvila fleksibilnija radna snaga.

Djelovanje države potrebno je kako bi se odredio okvir za poticanje kolektivnog pregovaranja kao načina rješavanja promjenjivih okolnosti u svijetu rada. Pokatkad država

intervenira na izravniji način na tržištu rada kako bi nadoknadila slabosti kolektivnog pregovaranja (primjerice, Irska i Norveška). U zemljama poput Australije, Novog Zelanda, Velike Britanije i SAD-a država nema aktivnu ulogu i uglavnom ostavlja poslodavcima i sindikatima slobodu utvrđivanja uvjeta zaposlenja, kao i načina njihovih međusobnih odnosa.

U sljedećem dijelu ukratko ćemo izložiti fleksibilnost tržišta rada u dvjema europskim zemljama koje su drastično smanjile nezaposlenost – Irskoj i Nizozemskoj – te u zemlji sa sigurno najfleksibilnijom radnom snagom u svijetu – SAD-u.

A – Irska

Tijekom 1980-ih i 1990-ih godina nekadašnje bolesno irsko gospodarstvo pretvorilo se u *keltskog tigra*, zabilježivši brzi gospodarski razvoj utemeljen na socijalnom partnerstvu u kojemu je naglasak bio na politici plaća, ulaganja u obrazovanje i osposobljavanje, te na privlačenju izravnih stranih ulaganja. Irska je od 1986. godine usvojila niz dogovora na nacionalnoj razini, uključujući i dogovor o politici plaća putem tripartitnog procesa. Ti su programi omogućili suzbijanje inflacije i snižavanje kamatnih stopa, smanjivanje javnog duga te istodobno ostvarivanje visokoga gospodarskog rasta i ublažavanja nezaposlenosti.

Irski pravni sustav običajnog prava sličan je britanskome, pa tradicionalno omogućuje mala prava zaposlenim osobama. Tijekom reformskog procesa Irska je dopunila postojeća prava provodeći nove zakonodavne inicijative koje se odnose na privremeno zaposlene, osobe s nepunim radnim vremenom i radnike zaposlene preko agencija za privremeno zapošljavanje. Spomenuta, kao i druga proširenja zakonskog okvira bila su usko povezana s kolektivnim pregovaranjem na nacionalnoj razini.

U Irskoj se još uvijek kolektivnim pregovaranjem, a ne zakonima, utvrđuju pitanja kao što su rad nedjeljom, raspored rada u smjeni, minimalni broj sati u ugovoru o radu itd. Općenito, irska je vlada dopustila da poslodavci utvrđuju pitanja funkcionalne, numeričke (brojčane) i vremenske fleksibilnosti ili da o njima pregovaraju socijalni partneri na lokalnoj razini. Irska je vlada utvrdila zakonodavni okvir politike tržišta rada, ali Irska još uvijek ima najslabije regulirano tržište rada u Europi. To gospodarstvu i zaposlenima omogućuje fleksibilnost da brzo odgovore na promjenu okolnosti. Ujedno, to je jedan od najvažnijih razloga zašto je Irska postala posebno privlačna kao mjesto za izravna strana ulaganja.

Tijekom 1980-ih Irska je još uvijek bila tradicionalno industrijsko i poljoprivredno društvo koje se nije uspjelo prilagoditi potrebama globalnoga gospodarstva. Irski su radnici većinom bili zaposleni na jednom te istom poslu na kojemu su se tijekom cijeloga života koristili znanjima i sposobnostima stečenima na početku radnog vijeka, dok je prevladavao hijerarhijski menadžerski sustav upravljanja. Od tada su irski radnici sve više i bolje obrazovani, daju prednost timskome radu i inicijativi, a ne klasičnoj masovnoj proizvodnji i jakom nadzoru. Mnogi uživaju u izazovima razvijanja mnogobrojnih vještina, fleksibilne godišnje satnice povremenog rada te u mogućnostima dobiti i novčanih koristi u fleksibilnom sustavu plaća poput podjele dobiti. Irska su poduzeća shvaćala da je ključ uspjeha u zadovoljavanju potreba potrošača i poslovnih subjekata na sv-

jetskom tržištu te u odanim i obrazovanim radnicima. Stoga se povećala konkurentnost irskoga gospodarstva utemeljenoga na visokoj kakvoći, suvremenoj tehnologiji i modernim organizacijskim modelima poput upravljanje ukupnom kvalitetom (*Total Quality Management*), proizvodnji točno potrebne količine proizvoda bez stvaranja zaliha (*Just in Time*), proizvodnji po zahtjevima svjetske kvalitete (*World Class Manufacturing*) i organizaciji znanja (*Knowledge Organization*), što zahtijeva obrazovane i fleksibilne radnike.

B – Nizozemska

U Nizozemskoj se posljednjih godina smanjila uloga države u reguliranju tržišta rada. Prije je uvijek država imala velik utjecaj na industrijske odnose i tržište rada, a sada se sve veća odgovornost u utvrđivanju uvjeta rada i zapošljavanja daje poslodavcima i radnicima.

Zakon o radnom vremenu (ATW) usvojen 1996. trebao je socijalnim partnerima dati što veći prostor za samoreguliranje u smislu određivanja postupcima dogovaranja. Nadalje, zakon omogućuje radničkim vijećima i sindikatima sudjelovanje u utvrđivanju, praćenju i nadziranju radnog vremena. ATW utvrđuje maksimalan broj radnih sati i minimalno razdoblje odmora.

Isto se načelo odnosi na utvrđivanje plaća. Do prije desetak godina određivanje plaća bilo je predmet aktivne intervencije države putem smjernica o plaćama i njihovu zamrzavanju. Decentralizacija je postignuta djelomičnim povlačenjem države iz tog procesa te donošenjem zakona koji su omogućili socijalnim partnerima postizanje više dogovora na razini poduzeća.

Više od 40% nizozemskih zaposlenika danas radi s nepunim radnim vremenom. Preko 10% njih zaposleno je s fleksibilnim ugovorom o radu, a oko 3,2% zaposleno je putem agencija za privremeno zapošljavanje. To su neusporedivo najveći udjeli u EU. Ta visoka razina fleksibilne zaposlenosti ostvarena je zahvaljujući temeljnim promjenama u stajalištima o fleksibilnom radu – promjene su potaknuli poslodavci, radnici i agencije za privremeno zapošljavanje, a službeno su potvrđene nizozemskim zakonodavstvom.

Privremeni ugovori također su popularni među osobama s visokim obrazovanjem, tako da oni čine oko trećine zaposlenih na određeno vrijeme. Privremeni rad omogućuje nedavno diplomiranim da u kratkom vremenskom razdoblju rade za različite tvrtke, upoznaju različite radne okoline i ovladaju nizom vještina.

Između 1985. i 1997. godine Nizozemska je povećala postotak zaposlenih u radnoj dobi (od 15 do 64 godine) s 57,7% na 66,7%, dok je istodobno zaposlenost žena porasla s 39,5% na 54%. Stopa nezaposlenosti u 2001. godini iznosila je 2,6%. Gotovo cjelokupno povećanje zaposlenosti ostvareno je u privatnom sektoru jer se javni sektor nije povećavao od 1980. godine.

I za radnike zaposlene na određeno vrijeme zakonom se utvrđuje fleksibilnost i sigurnost zaposlenja. Zakon je izmijenjen u siječnju 2002. godine kako bi se odredili uvjeti prema kojima poslodavac može zapošljavati pojedinca do tri godine, a da mu ne mora ponuditi ugovor o zaposlenju na neodređeno vrijeme. Dapače, tvrtka može zaposliti rad-

nike putem agencija za privremeno zapošljavanje na neograničeno dugo razdoblje. Istodobno, za privremeno zaposlene usvojeni su novi oblici zaštite i prava. Primjerice, ovisno o broju zadataka tijekom razdoblja od šest do osam mjeseci, agencije za zapošljavanje obvezne su ponuditi (privremene) ugovore o radu svojim privremenim radnicima: ugovori podrazumijevaju fiksne plaće, prava na mirovinu i osposobljavanje. Sindikati također zastupaju privremeno zaposlene radnike te su i oni uključeni u ugovore kolektivnog pregovaranja.

Nizozemski zakon prepoznaje da su poslodavci u novom konkurentskom okruženju suočeni s promjenjivim potrebama za radnom snagom, a uzima u obzir i želje ljudi glede posla. Mnogi se ljudi ne žele cijeli radni vijek vezati za jednog poslodavca, a većina nastoji uskladiti rad i druge interese. Mnoge osobe žele raditi, ali ne s punim radnim vremenom. Ipak, svi oni nastoje imati zaštitu utvrđenu zakonom i ostvariti prava iz rada.

O ugovorima se pregovara kolektivno, unutar granskih gospodarskih skupina ili poduzeća, uzimajući pritom u obzir posebne potrebe gospodarskih grana ili tvrtki. Svim tim ugovorima zajedničko je to da se prilagodbe radnog vremena nastoje ostvariti prema potrebama i poduzeća i radnika. To je još uvijek dosta neobično za ostale europske zemlje.

Nedavno je zakonodavstvo ojačalo radnička vijeća, koja su obvezna u svim poduzećima s više od 50 radnika (poduzeća s manje od 50 radnika moraju imati "forum zaposlenika" ako to zatraži više od 50% radnika ili organizirati dvogodišnji sastanak radnika ako forum nije zatražen). Radnička se vijeća općenito sama reguliraju.

C – Sjedinjene Američke Države

Rasprava o fleksibilnosti tržišta rada ne bi bila potpuna bez rasprave o tržištu rada u SAD-u koje je vjerojatno najfleksibilnije tržište rada u svijetu.

Tipični američki radnik tijekom 1950-ih i 1960-ih godina bio je ili profesionalni *organizacijski* službenik (*bijeli ovratnik*) ili proizvodni radnik – član sindikata (*plavi ovratnik*). Obje vrste zaposlenih obilježavao je rad u jednom poduzeću gotovo cijeli radni vijek te mali utjecaj na posao koji su radili (većinom muškarci), a za čije je određivanje i nadzor bio zadužen poslodavac. Nagrađivala se lojalnost prema poduzeću.

Danas više ne postoji tipični američki radnik. Još uvijek postoje radnici koji cijeli svoj radni vijek žele raditi kod jednog poslodavca, ali oni su više iznimka nego pravilo. Prosječni je Amerikanac u dobi od 32 godine već radio za devet različitih poduzeća.

Što čini američko tržište rada tako fleksibilnim? Jedan je razlog, bez sumnje, mala uloga zakonodavstva na tržištu rada. Kao što smo spomenuli, američki radni odnosi uglavnom se reguliraju kolektivnim pregovaranjem (ponajviše za proizvodne radnike – *plave ovratnike*) i pojedinačnim ugovorima koji većinom obuhvaćaju druge kategorije zaposlenih. Postupak kolektivnog pregovaranja uglavnom se regulira odgovarajućim zakonom (*the National Labor Relations Act*), kojim se definira određivanje skupina radnika za koje se pregovara, potvrđuje ekskluzivnost pregovarača te ustanovljuje dužnost pregovaranja. Kolektivno je pregovaranje vrlo decentralizirano.

Diljem svijeta vodi se velika rasprava o tome je li fleksibilnost američke radne snage dobra ili ne. Kao pozitivno ističe se to što pojedinci mogu odlučiti o vlastitim cilje-

vima i određivati svoje profesionalno napredovanje, posebice oni koji mogu pregovarati o *oblikovanju* svog posla. Osobe sa specifičnim vještinama i vještinama velike vrijednosti mogu postići veća primanja jer stalno postoji mogućnost da prijeđu u neku drugu tvrtku. Kako poduzeća sve više temelje svoju konkurentnost na sposobnosti prilagođavanja promjenama na tržištima i primjeni novih tehnologija, a razvijena se gospodarstva temelje na znanju, poduzeća moraju nastojati zadržati kvalificirane i iskusne radnike te im daju više ovlasti i novca. Načini upravljanja bitno su se promijenili od kraja 1980-ih i 1990-ih godina, kada je u modi bilo otpuštanje radnika kao način smanjivanja troškova, a sada se konkurentnost nastoji postići stvaranjem skupine odanih zaposlenika predanih tvrtki i njezinoj misiji.

Prema istraživanju iz 1999. godine, provedenome na sveučilištima Rutgers i Connecticut, 91% Amerikanaca voli svoj posao. Jedan od razloga za to može biti činjenica da su mnogi od poslova u Americi čijem su ukidanju pridonijele globalizacija i tehnologija bili teški i monotoni poslovi u gospodarskim granama poput rudarstva i industrijske proizvodnje. Drugi razlog može biti uklanjanje zapreka koje su sprječavale uspjeh mladih inteligentnih i ambicioznih ljudi – nema više potrebe godinama odano služiti poduzeću i biti ljubazan prema važnim ljudima radi uspona “na korporacijskoj ljestvici”.

Čini se da i uprave tvrtke imaju koristi od lakšeg zapošljavanja i otpuštanja radnika s obzirom na potražnju. Zahvaljujući fleksibilnosti plaća i rada, američke su tvrtke povećale proizvodnost i profitabilnost. Fleksibilnost rada navodi se kao jedan od najvažnijih razloga znatnog ekonomskog porasta i povećanja proizvodnosti što ga je američko gospodarstvo ostvarilo tijekom posljednjih 20 godina.

S negativnog stajališta tvrdi se da je raskinut stari socijalni ugovor, što je ostavilo radnike na nemilost novoga, beskrupuloznog kapitalizma. Povećanja plaća relativno su malena, djelomično i zato što su, kako pokazuju ispitivanja, mnogi Amerikanci u strahu od gubitka radnog mjesta. Amerikanci rade sve dulje, što negativno utječe na obiteljski i društveni život. Prema podacima američkog Ministarstva rada, američki roditelji sada provode dvadeset i dva sata tjedno manje sa svojom djecom nego 1969. godine.

Za osobe koje su po prirodi sklone mirnom i stabilnom životu američko fleksibilno gospodarstvo može biti neugodno, čak strašno. Mnogi ljudi imaju potrebu pripadanja, a taj osjećaj osigurava stabilan posao (članstvo u sindikatu također bi to moglo pružati). U takvoj nestabilnoj radnoj okolini pojedinac stvarno može imati teškoća u upravljanju svojim profesionalnim napredovanjem.

Jedan od pojavnih oblika fleksibilnosti tržišta rada jest tzv. privremeni radnik. Sastavnica kalifornijskoga gospodarstva koja se najbrže razvija jest privremeno zapošljavanje, koje je dalo jednak broj radnih mjesta koliko su ih zajedno dale proizvodnja elektronike i računalnih programa. Zanimljivo je da radnici *na vrhu* i *na dnu* poduzeća češće od drugih mijenjaju radna mjesta. Ipak, na drugom kraju spektra poslova mnogi su privremeni radnici slabo plaćeni, a neki čak nemaju ni zdravstveno osiguranje. Uvjetovani je radnik s punim radnim vremenom u SAD-u obično plaćen samo 80% iznosa što ga zarađuje radnik s punim radnim vremenom. Isto tako, radnici s nepunim radnim vremenom obično dobivaju niže plaće po jedinici rada te je manja vjerojatnost da će imati mirovinsko i zdravstveno osiguranje i plaćeni godišnji odmor.

VIII. Politika i direktive Europske unije o fleksibilnosti tržišta rada

Stopa nezaposlenosti u Europskoj uniji (EU) iznosi oko 10%. EU se suočava s tri problema u vezi s tržištem rada, koja mora rješavati istodobno s pokušajem smanjenja tehnološkog jaza koji postoji s obzirom na SAD. To su:

- stanovništvo koje stari
- stalni valovi imigranata s Juga i Istoka
- nestajanje načela jednoga radnog mjesta za cijeli radni vijek.

Posljedično, postoji sve veći rizik od segmentiranja tržišta radne snage u Europi, što će najviše pogoditi slabe marginalne skupine, a posebice imigrante, nekvalificirane radnike i starije osobe.

Prema konsenzusu iz 1980. godine, rast zaposlenosti u EU mogao bi se ostvariti samo u onoj mjeri u kojoj bi se istodobno povećala fleksibilnost tržišta rada. Ujedno, slabljenjem socijalne zaštite sve je manja zaštita zaposlenih. Bez obzira na navedeno, zbog socijaldemokratskih tradicija i čvrstih partikularističkih interesa – posebice sindikata koji ponajprije misle na svoje članstvo – reforme tržišta rada u zemljama EU-a vrlo su spore. Važno političko pitanje u EU jest je li moguće ostvariti znatniji rast zaposlenosti bez ekonomskih i socijalnih troškova koji prečesto prate povećanu fleksibilnost tržišta rada. Neuspjeh u rješavanju tih problema mogao bi dovesti do političkih nestabilnosti i socijalnih nemira.

Od 1990-ih godina u većini zemalja EU-a najveći broj novo zaposlenih ima ugovor na određeno vrijeme ili je privremeno zaposlen, radi nepuno radno vrijeme ili na atipične ugovore različitih vrsta, iznajmljuje rad ili je riječ o prikrivenim oblicima samozaposlenosti, a cilj svega je smanjenje troškova rada i fleksibilizacije rada. Pojedine zemlje EU-a, poput Irske i Velike Britanije, već su ostvarile gotovo potpunu deregulaciju politike tržišta rada.

Temeljni dokumenti socijalne politike EU-a tijekom posljednjih nekoliko godina jesu Program socijalnog djelovanja za razdoblje 1995-1997. te za razdoblje 1998-2000. U izradi tih dokumenata kreatori politike EU-a imali su na umu postojeću visoku nezaposlenost, brze promjene u svijetu rada i sve veću nesigurnost radnika, pa je to utjecalo na određivanje europske socijalne politike. Tri glavna područja Programa akcije za razdoblje 1998-2000. bila su:

- stvaranje radnih mjesta, poticanje vještina i pokretljivosti
- promjene u svijetu rada
- mjere poboljšanja socijalne uključenosti.

Za stvaranje radnih mjesta, poticanje vještina i pokretljivosti Akcijski je program utvrdio četiri stupa nove strategije zapošljavanja: zapošljivost, poduzetništvo, prilagodljivost i jednake mogućnosti. Europska se komisija obvezala da će:

- razviti kulturu poduzetništva
- poticati države članice da nastave povećavati razinu ulaganja u razvoj ljudskih resursa i cjeloživotno učenje

- poticati socijalne partnere da zaključuju ugovore s ciljem proširenja djelokruga prostora za osposobljavanja, obučavanja i usavršavanja
- uložiti veće napore u učinkovitije usklađivanje radnoga i obiteljskog života.

Najvažnije pitanje glede promjena u svijetu rada jest potreba da se ostvari odgovarajuća ravnoteža fleksibilnosti (potrebna poslodavcima) i sigurnosti s obzirom na perspektive radnih mjesta (kojoj teže radnici). Ta bi se ravnoteža mogla postići boljom organizacijom rada, o čemu bi se trebao voditi socijalni dijalog.

Komisija se usmjerila na četiri glavna aspekta s obzirom na pitanja socijalne uključenosti:

- poticanje otvorenosti socijalne zaštite prema zapošljavanju
- prilagodbu sustava posljedica starenja stanovništva
- prilagodbu socijalne zaštite novoj ravnoteži među spolovima u radnom životu
- reformu koordinacije sustava socijalne sigurnosti za osobe koje se kreću između dva posla unutar EU-a.

Kada je riječ o fleksibilnosti rada, treba spomenuti nekoliko dokumenata, od kojih većina smanjuje, a ne povećava fleksibilnost. Jedan od najvažnijih dokumenata o temeljnim pravima u EU jest Sporazum iz Amsterdama, utemeljen na Europskoj konvenciji o ljudskim pravima (ECHR) iz 1950. godine. Članak 136. Sporazuma o Europskoj zajednici utvrđuje temeljna socijalna prava kojima je cilj promicanje zapošljavanja i unapređenje uvjeta rada i života kako bi se omogućilo da svi građani imaju koristi od napretka, osigurala odgovarajuća socijalna zaštita, osigurao dijalog poslodavaca i radnika te razvili ljudski resursi na način koji jamči trajnu visoku zaposlenosti i uklanjanje socijalne isključenosti.

Postoji nekoliko glavnih direktiva EU-a o tržištu rada koje se odnose na njegovu fleksibilnost (neke smanjuju, a druge povećavaju fleksibilnost).

- Direktiva Vijeća 91/383/EEC od 25. lipnja 1991. sadržava mjere za poticanje i poboljšanje sigurnosti te zaštitu radnika u radnom odnosu na određeno vrijeme ili u privremenom radnom odnosu.
- Direktiva Vijeća 91/533/EEC od 14. listopada 1991. o obvezi poslodavca da informira radnike o uvjetima iz ugovora o radu ili iz radnog odnosa.
- Direktiva Vijeća 93/104/EC od 23. studenog 1993. o pitanjima organizacije radnog vremena, koja utvrđuje minimalno razdoblje dnevnoga, tjednoga i godišnjeg odmora, stanke na radu i maksimalno trajanje tjednoga radnog vremena.
- Direktiva Vijeća 94/45/EC od 22. rujna 1994. o osnivanju Europskoga radničkog vijeća radi unapređenja prava na informiranje i savjetovanje radnika u velikim poduzećima.
- Direktiva Vijeća 1997/81/EC od 15. prosinca 1997 koja se odnosi na rad s nepunim radnim vremenom.
- Direktiva Vijeća 1999/70/EC od 28. lipnja 1999. koja se odnosi na ugovor o radu na određeno vrijeme.

- Direktiva Vijeća 2000/78/EC od 27. studenog 2000. koja utvrđuje opći okvir ravnopravnosti u zapošljavanju i radu.
- Direktiva Vijeća 2001/86/EC od 8. listopada 2001. sadržava dopunu statuta europskog poduzeća o uključenosti radnika u upravljanje.
- U ožujku 2002. Europska je komisija podržala novu direktivu koja bi svim radnicima što pronalaze zaposlenje putem agencija za privremeno zapošljavanje nakon šest tjedana rada osiguravala ista prava kao osobama zaposlenima puno radno vrijeme.

IX. Konvencije Međunarodne organizacije rada

Za pitanje fleksibilnosti rada važne su dvije konvencije Međunarodne organizacije rada (MOR-a): konvencije br. 158. i 181. Hrvatska nije ratificirala nijednu od tih konvencija.

Konvencija br. 158. o otkazu ugovora o radu (1982) utvrđuje sljedeće.

- Ugovor o radu ne bi se smio otkazati bez valjanog razloga vezanog za ponašanje radnika ili poslovne uvjete poduzeća. Navedeni su opravdani (valjani) razlozi otkaza.
- Radnici imaju “pravo na odgovarajući (razuman) otkazni rok ili na naknadu umjesto toga”. Nije podrobnije navedeni što je odgovarajući otkazni rok.
- Radnik čiji je ugovor o radu otkazan imaće pravo na otpremninu ili druge naknade vezane za otkaz, u “skladu s nacionalnim zakonom i praksom”. Iznos naknade temeljit će se na radnom stažu i iznosu plaće.
- Poslodavci koji razmatraju otkaze ugovora o radu radi ekonomskih, tehnoloških ili strukturalnih razloga (1) dostavit će radničkim predstavnicima informacije, uključujući razloge za otkaz, broj i vrstu radnika na koje se otkaz odnosi te razdoblje tijekom kojeg će otkazi biti dani, i (2) konzultirat će se s radničkim predstavnicima o mjerama za izbjegavanje otkaza ili njihovo svođenje na najmanju mjeru, odnosno za ublažavanje učinaka otkaza na radnike.
- Poslodavci koji razmatraju otkaze ugovora o radu radi ekonomskih, tehnoloških ili strukturalnih razloga što je prije moguće obavijestit će mjerodavne vlasti, uključivši i pismeni oblik obavijesti, o razlozima otkaza o radu, broju i kategorijama radnika na koje se otkaz odnosi, te navesti vremensko razdoblje u kojemu će se otkaz provesti.

Konvencija 181. o privatnim agencijama za zapošljavanje (1997) uređuje zaštitu radnika zaposlenih putem takvih agencija, uključujući i odredbu da takve agencije ne smiju radnicima zaniijekati pravo na (sindikalno) udruživanje i pravo na kolektivno pregovaranje.

X. Neka pitanja zanimljiva socijalnim partnerima u Hrvatskoj

Iako podaci nedostaju ili su nedovoljno potpuni, a teško je izmjeriti stupanj fleksibilnosti, čini se da je hrvatsko tržište rada još uvijek daleko od relativno fleksibilnih tržišta rada razvijenih europskih zemalja te vrlo fleksibilnog tržišta u SAD-u. Glavna obilježja hrvatskog tržišta rada jesu visoka stopa nezaposlenosti, nekonkurentnost poduzeća i razvijena siva ekonomija koja ima negativan učinak na državni proračun te stvara socijalnu nesigurnost. Ispitivanja stajališta poslodavaca i radnika pokazuju da hrvatsko društvo tek treba promijeniti svoj stav prema radu. Hrvatski se radnici moraju natjecati s visokoosposobljenim, visokofleksibilnim radnicima u SAD-u i EU. To se ne može učiniti u okružju u kojemu je uobičajeno zaposlenje na jednome radnom mjestu tijekom cijeloga radnog vijeka korištenjem jedne vještine u poduzeću s vrlo hijerarhijski organiziranom strukturom tvrtki.

Jedna od prepreka modernizaciji hrvatskog tržišta rada jesu rigidna radna praksa i regulativa. Komparativna analiza hrvatskog radnog zakonodavstva s radnim zakonodavstvom zemalja članica OECD-a (Šošić, 2002) pokazuje koliko je rigidno hrvatsko radno zakonodavstvo, djelomično stoga što radna regulativa nije usklađena s potrebama hrvatskih radnika i poduzeća, pa su mnoge poslovne aktivnosti prenesene u neslužbeno gospodarstvo³. Druga je posljedica široka primjena ugovora o djelu. Najproblematičnija posljedica svega navedenoga je visoka nezaposlenost.

Hrvatski Zakon o radu, poput većine europskih zakona o radu, izrađen je s glavnim ciljem zaštite stabilnosti zaposlenja građana. Europski socijalni ugovor slabi zbog poslovnih (poduzeća moraju biti fleksibilna s obzirom na zahtjeve globalnoga gospodarstva) i političkih razloga (slabi politički utjecaj lijevog centra). Regulacija tržišta rada mora se temeljiti na očuvanju zapošljivost radnika, odnosno na stjecanju znanja, stručnosti i sposobnosti te biti fleksibilno kako bi moglo udovoljiti zahtjevima suvremene tehnologije, a ne zadržavati radnike na njihovu sadašnjemu radnom mjestu. U Europi su još uvijek uobičajeni ugovori o zaposlenju s punim radnim vremenom, ali sve više prevladavaju ugovori na određeno vrijeme i drugi netipični oblici zapošljavanja (Grgurev, 2002).

U Hrvatskoj je glavno i sporno pitanje kako riješiti viškove radnika jer hrvatsko gospodarstvo prolazi kroz drastične strukture prilagodbe. Dva vrlo osjetljiva pitanja jesu dugi otkazni rokovi i visoka otpremnina, a njih bi trebalo riješiti da bi se omogućilo restrukturiranje i povećanje konkurentnosti tvrtki. Također bi u Zakonu o radu trebalo ozakoniti nove oblike zaposlenja te modificirati postojeće. Primjerice, Zakon dopušta ugovore na određeno vrijeme, ali samo u vrlo specifičnim situacijama utvrđenim Zakonom te uz uvjete koji su previše rigidni za potrebe poduzeća koja se natječu na globalnom tržištu.

Socijalni bi partneri trebali riješiti ta pitanja u širem kontekstu pretvaranja hrvatske radne snage u dobro osposobljene i fleksibilne osobe koje se mogu natjecati s onima iz najkonkurentnijih zemalja svijeta. Određeni broj suvišnih radnika vjerojatno se neće moći osposobiti za poslove koji zahtijevaju tehnološke vještine pa će za njih trebati ojačati sigurnosnu socijalnu mrežu. Većini hrvatskih radnika potrebno je suvremeno ospo-

³ Drugi razlozi uključuju visoke porezne stope, nedovoljno učinkovitu poreznu upravu.

sobljavanje i usavršavanje koje bi služilo kao potpora u njihovu prijelazu na zahtjevnija (i vjerojatno bolje plaćena) radna mjesta. Stoga, bi radeći zajedno na prilagodbi Zakona o radu, socijalni partneri trebali razmotriti druge mjere i zakone, prije svega obrazovanje i strukovno osposobljavanje (uključujući prekvalifikacije) te sustav socijalne skrbi trajno nezaposlenih. Socijalni partneri također trebaju osigurati jačanje vladavine prava kako bi se provodile i poštivale zakonske odredbe i kolektivni ugovori.

U usporedbi sa zemljama OECD-a, Hrvatska nema potrebnu paletu mjera aktivne politike zapošljavanja, što je sastavni dio razvojnih programa svih naprednijih zemalja. Hrvatska također zaostaje za razvijenim zemljama OECD-a po ulaganju u programe aktivne politike zapošljavanja, kao što su posredovanje pri zapošljavanju, osposobljavanje, usavršavanje i prekvalifikacija, poticanje samozapošljavanja te subvencioniranje plaća i zapošljavanja.

Hrvatskoj nedostaju zakoni koji bi podržali promjene na tržištu rada. Primjerice, agencija za privremeno zapošljavanje ADECCO (koja poslodavcima osigurava privremene radnike i radnike s nepunim radnim vremenom) već je registrirana u Hrvatskoj, ali još uvijek ne djeluje jer u Hrvatskoj ne postoji odgovarajući pravni akt koji bi regulirao njezin rad.

Reforma hrvatskog Zakona o radu kojom bi se ostvarila *blaža* regulacija, kao irskim zakonom o radu, mogla bi pridonijeti poboljšanju konkurentnosti, povećanju životnog standarda i smanjenju nezaposlenosti u Hrvatskoj. Ali u promjeni pravnog okvira pozornost se također mora pridati izgradnji solidne sigurnosne mreže i mehanizama socijalne sigurnosti radnika. Primjerice, ako ugovori na određeno vrijeme postanu brojniji, trebalo bi tako zaposlenima omogućiti zaštitu koja se tradicionalno pružala stalno zaposlenim radnicima. Moraju se ublažiti moguće posljedice *negativne* fleksibilnosti stvaranjem učinkovitog okvira za kolektivno ugovaranje ili ugovore o radu – tako da se ugovori moraju dosljedno provoditi putem sudova ili alternativnim rješavanjem sporova. Sindikati se moraju osnažiti kako bi zaštitili potrebe radnika i pomogli radnicima da ostvare obrazovanje i osposobljavanje koje im je potrebno za uspješnost u globalnom gospodarstvu.

Vlada ne može ostvariti fleksibilnost tržišta rada jednostranim dekretom o određenim promjenama u zapošljavanju ili utvrđivanjem minimalnih standarda. Proces povećanja fleksibilnosti rada mora se oslanjati na dijalog socijalnih partnera. Bez djelotvornog dijaloga i konsenzusa o viziji i strategiji povećanja fleksibilnosti hrvatskog tržišta rada, novo zakonodavstvo neće odgovarati hrvatskoj situaciji i mentalitetu te neće biti učinkovito provedeno. Vlada također mora postići ravnotežu između obveza koje Hrvatska ima prema EU kao zemlja kandidatkinja i prema MMF-u kao primateljica kredita. Ujedno treba nastojati da se postigne brzi gospodarski rast, pomoći nezaposlenima da nađu posao, podržati pokušaje zaposlenih na crnom tržištu da prijeđu na rad u službeno gospodarstvo, ublažiti strah radnika da će se morati ograničiti njihova prava i razmotriti načine poboljšanja kolektivnog pregovaranja. Bit će važno pronaći alternativno rješenje koje će zadovoljiti sve strane.

Hrvatski sindikati moraju odlučiti hoće li se boriti protiv neizbježnog povećanja fleksibilnosti tržišta rada ili surađivati kao socijalni partneri u izradi mjera za provedbu fleksibilnosti. Ako se sindikati odluče boriti protiv toga, pojavljuje se opasnost od stva-

ranja štete hrvatskom gospodarstvu jer ono postaje sve manje konkurentno i privlačno stranim ulagačima ili pak će sindikati sami sebe učiniti nevažnima pa će se reforme na tržištu rada provesti bez njihova sudjelovanja. Pridruže li se sindikati reformskim procesima, mogu se usredotočiti na mjere fleksibilnosti od kojih potencijalno imaju koristi i njihovi članovi. Takva su npr. pitanja fleksibilnosti plaće i rada. Sindikati također mogu zahtijevati socijalnu zaštitu za radnike koji se ne mogu zaposliti u modernome gospodarskom sustavu, ulaganje u osposobljavanje i obrazovanje te smanjivanje poreznog opterećenja kao dijela napora da se fleksibilizira tržište rada. Drugi mogućí ustupci koje sindikati mogu napraviti na razini poduzeća obuhvaćaju sudjelovanje radnika u vlasništvu, skraćivanje radnog vremena te mnoge druge koristi koje se mogu ostvariti ako su i sindikati i uprava poduzeća fleksibilni i kreativni.

Hrvatska nastoji postati razvijena zemlja i članica EU-a. No, premda bi joj uzor trebale biti razvijene zemlje, stanje u Hrvatskoj umnogome je specifično pa preslikavanje međunarodnih iskustava nije prihvatljiv način određivanja razvojne politike. Hrvatski kreatori politike trebali bi zauzeti nov, originalan pristup rješavanju te situacije. Ipak bi trebalo i učiti iz uspjeha i pogrešaka drugih zemalja koje su pokušale povećati fleksibilnost tržišta rada.

Sva tri socijalna partnera moraju činiti zajedničke napore kako bi razumjeli međusobne interese i stajališta te pregovarali kao partneri, a ne kao protivnici. Svi oni imaju isti opći cilj: poboljšati životni standard svih stanovnika Hrvatske, posebice budućih naraštaja. Taj bi cilj trebali imati na umu dok pregovaraju o pitanjima fleksibilnosti radne snage. Također bi trebali zapamtiti da je reforma radnog prava samo jedan dio, iako vrlo važan, povećanja fleksibilnosti tržišta rada. Konačno, Vlada, sindikati i udruženja poslodavaca u Hrvatskoj moraju stalno komunicirati sa svojim članovima kako bi postigli nacionalni konsenzus o redefiniranju rada i povećanju radne fleksibilnosti. Bez uspješnog obraćanja članovima neće se ostvariti promjena mentaliteta potrebna za stvarnu fleksibilizaciju hrvatskog tržišta rada.

LITERATURA

Auer, P., 2000. *Employment Revival in Europe, Labour market success in Austria, Denmark, Ireland and the Netherlands.* Geneva: International Labor Office.

Becker, S. G., 1999. "A Continent out to Lunch: Europe's chronic unemployment is a problem of Europe's own making" [online]. Available from: [<http://www-hoover.stanford.edu/publications/digest/992/becker3.html>]

Berman, R., 1998. *An Open Letter: To Professors David Card and Alan Krueger.* Washington: The Employment Policies Institute.

Card, D. E. and Krueger, A. B., 1995. *Myth and Measurement: The New Economics of the Minimum Wage.* Princeton: Princeton University Press.

Cazes, S. and Nesporova, A., 2001. "Labor Market Flexibility in the Transition Countries: How Much is Too Much". *International Labor Review*, 140 (3), 293-326.

Douglas, W. A. 2000. "Labor Market Flexibility Versus Job Security - Why Versus?" [online]. Washington: New Economy Information Service. Available from: [http://www.newecon.org/LaborFlexibility_Douglas.html].

Dunnewijk, T., 2001. "Temporary Work Agencies in the Netherlands: Emergence and Perspective" [online]. *Quarterly Review of CPB Netherlands*, (1), 37-43. Available from: [www.cpb.nl/eng/cpbreport/2001_1/cpbr011.pdf].

EIRO Online, 1998. *Annual Review-Netherlands* [online]. Available from: [www.eiro.eurofound.ie].

European Union, Social Action Programme (1998-2000) [on line]. Available from: [www.europa.eu.int/scadplus/leg/en/cha/c10114.htm].

Global Policy Network, 2000. *Highlights of Current Labor Market Conditions in Ireland* [online]. Available from: [www.globalpolicynetwork.org].

Godfrey, M. and Richards, P. 1997. *Employment policies and programmes in Central and Eastern Europe*. Geneva: International Labor Office.

Grgurev, I., 2002. *Fleksibilni radni odnosi u Republici Hrvatskoj* [online]. Zagreb: Ured za socijalno partnerstvo. Dostupno na: [www.socijalno-partnerstvo.hr].

ILO, 1999. *Negotiating Flexibility: The Role of the social partners and the State*. Geneva: International Labor Office.

Jose, A. V., 2002. *Organized Labour in the 21st Century*. Geneva: International Institute for Labor Studies.

Larsen, F., 1997. "The United States as a Job Creation Machine: An Example for Germany?" [online]. Washington: IMF. Speech to the Christian Social Union in Bavaria. Available from: [<http://www.imf.org/external/np/speeches/1997/101097.htm>].

Morin, M. L. and Vicens, C., 2001. "Redundancy, business flexibility and worker's security: findings of a comparative European Survey". *International Labor Review*, 140 (1), 51-76.

Netherlands Foreign Investment Agency. *Labor Flexibility in the Netherlands* [on line]. Available from: [www.nfia.com].

OECD, 1998. "The OECD Jobs Strategy: Progress Report on Implementation of Country-Specific Recommendations" [online]. *Economics Department Working Papers*, No. 196. Available from: [<http://ideas.repec.org/p/oed/oecdec/196.html>].

OECD, 2001. *OECD Employment Outlook*. Paris: OECD.

Ozaki, M. (ed.) 1999. *Negotiating Flexibility: The Role of the social partners and the State*. Geneva: International Labor Office.

Sweeney, P., 2000. *The Celtic Tiger: Ireland's Continuing Economic Miracle*. Dublin: Oak Tree Press.

Šošić, V., 2002. *Izvešće o aktivnoj politici zapošljavanja i nacrtu prijedloga zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti* [online]. Vlada RH, Ured za socijalno partnerstvo. Dostupno na: [www.socijalno-partnerstvo.hr].

Waddington, J., 2001. "Introduction: trade unions and labor relations in the United States". *Transfer*, (3), 396-405.

**Joe Lowther: Labor Flexibility and the Roles of the Croatian
Social Partners in Increasing It**

Summary

The paper defines labor flexibility and describes its importance in Croatia's efforts to increase its economic and business competitiveness. Experiences from Ireland, Netherlands, and the United States are used to demonstrate how labor flexibility can be developed cooperatively and how a flexible labor market functions. The author concludes that Croatia, like most continental European countries, has very inflexible labor and sets forth options for increasing flexibility. Thus, the social partners in Croatia need to work together to develop a balance between labor market flexibility and employment security that is beneficial to workers, employers, and the national economy.

Key words: labor, flexibility, social partners, labor competitiveness, Croatian labor market