

UGROŽAVA LI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA POLOŽAJ SINDIKATA? – ODNOS SINDIKATA I MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U ZADOVOLJAVANJU POTREBA ZAPOSLENIKA

1. Uvod

Slabljenje sindikata, odnosno smanjenje njihova članstva te kao posljedica toga opadanje njihova utjecaja i moći, prisutno je u nekoliko zadnjih desetljeća, točnije od 1980-ih, svugdje u svijetu.¹ Pri tome je posebno važno istaknuti da broj članova sindikata ne opada samo u razvijenim zapadnim zemljama, već i u zemljama u razvoju i u onima koje su izašle iz komunizma (Sever 2007), pa tako i u Hrvatskoj, za koju su posebice 1990-e, koje je obilježila tranzicija, razdoblje smanjivanja utjecaja sindikata, ali i broja sindikalista. Kako zaključuje Visser (2007, 103), u pitanju sindikalnog članstva Istok slijedi Zapad, odnosno u bivšim socijalističkim zemljama Srednje i Istočne Europe kolektivno je pregovaranje prisutno u državnim organizacijama, dok u većini malih i organizacija koje su u stranom vlasništvu kolektivnog pregovaranja i sindikata nema.

¹ Konkretno podatke vidi npr.: za različite zemlje svijeta u Blanchflower (2006), Verma, Kochan i Wood (2002), Visser (2002, 2006. i 2007); za SAD u Belman i Voos (2006); za Veliku Britaniju u Bell i Pitt (1998) i Machin (2000); za Njemačku u Visser (2007); za Australiju u Waddoups (2005); za azijske zemlje u Kuruvilla i sur. (2002); za Izrael u Cohen i sur. (2003); za Hrvatsku u Franičević (2007).

Kao razlozi smanjivanja prisutnosti, članstva i utjecaja sindikata navode se mnogi (tablica 1.), među kojima je jedan od značajnih menadžment ljudskih potencijala (Guest 1987, Beaumont 1991, Fiorito 2001, Gomez, Gunderson i Meltz 2002, Machin i Wood 2005), odnosno filozofija, poslovna funkcija i funkcija menadžmenta koja ima za cilj uspješnije upravljanje ljudima, odnosno povećanje njihove motivacije i posvećenosti poslu² (posebno označeno u tablici). Dodatno je zanimljivo primijetiti da je upravo vrijeme značajnog pada sindikalizma razdoblje uzleta menadžmenta ljudskih potencijala (dalje – MLJP-a). Kao što kaže Sisson (1993, 201), 1980-e i početak 1990-ih su razdoblja u kojima je u fokusu industrijskih odnosa MLJP. Tih je godina MLJP »katapultiran na ključne pozicije u organizacijama« (Graham i Bennett 1998, 4), odnosno reaktivna, birokratska personalna funkcija prerasla je u proaktivnu, strategijsku funkciju menadžmenta ljudskih potencijala.

Tablica 1. Razlozi smanjivanja sindikalnog članstva

Makroekonomske/strukturne promjene
<ul style="list-style-type: none">▪ deregulacija▪ općenito niže stope inflacije▪ visoka nezaposlenost (koja dovodi do veće konkurencije za posao)▪ krize i recesije u svijetu▪ tranzicija▪ rast zaposlenosti u područjima koja nisu tradicionalna sindikalna uporišta kao što su usluge, poslovi bijelih ovratnika, poslovi koji zahtijevaju visoku obrazovnu razinu, mala poduzeća i samozaposleni (hipoteza strukturne promjene)▪ rast zapošljavanja skupina koje je teže sindikalno organizirati zbog njihove nestalne prisutnosti u radnoj snazi (žene, mladi, radnici s povremenim zaposlenjem, imigranti i sl.)▪ druge ustanove, posebice vlade (putem zakona), poslodavci i neprofitne organizacije, koje promiču vrijednosti civilnog društva te osiguravaju beneficije i uvjete rada koji su u prošlosti bili dostupni radnicima samo putem sindikata (hipoteza supstitucije)▪ sve manja politička naklonjenost sindikatima, odnosno za sindikate sve nepovoljnije zakonodavno okruženje (vlade i zakoni koji ne podupiru sindikate)

² Detaljno o značenju pojma menadžment ljudskih potencijala vidi u Bahtijarević-Šiber (1999).

Trendovi u poslovanju i radu

- globalizacija poslovanja koja omogućuje premještanje ponajprije proizvodnih kapaciteta u područja nižih nadnica i manje sigurnosti posla
- sve veća konkurencija među kompanijama koja dovodi do toga da su zaposlenici zainteresiraniji za zadržavanje posla (koje je moguće u slučaju opstanka organizacije) nego za više nadnice/plaće
- trend sve većih plaća
- sve veći udio čine poslovi znanja (sve manji udio proizvodnih i manualnih poslova)
- trend fleksibilnih oblika rada (privremeno zaposlenje, rad na ugovor o djelu, zaposlenje uz skraćeno radno vrijeme, telerad i sl.) koji ne pogoduju sindikalizaciji
- samozapošljavanje
- povećan broj zanimanja kod kojih na određivanje plaća više utječu tržišni uvjeti nego kolektivni ugovori
- fleksigurnost³

Aktivnosti organizacija

- supstitucija rada kapitalom tamo gdje su kao posljedica uspješnijeg rada sindikata nadnice veće
- otvaranje nesindikaliziranih poduzeća u manje industrijaliziranim područjima
- izmještanje (*engl. outsourcing*) visoko-sindikaliziranih dijelova organizacija
- aktivnosti smanjivanja utjecaja sindikata metodama kao što su aktivnosti sprječavanja širenja sindikalnog pokreta, odvrćanje radnika od učlanjivanja u sindikat, uvjeravanje radnika da raspuste sindikat, otpuštanje vodećih aktivista i pristalica sindikata, zapošljavanje štrajkolomaca, zapošljavanje konzultantskih firmi u svrhu vođenja sustavnih anti-sindikatskih kampanja i slično (hipoteza o menadžerskoj oporbi)
- filozofija menadžmenta ljudskih potencijala
- promicanje reciprociteta (međusobne povezanosti i isprepletenosti) rada menadžmenta i ostalih zaposlenika
- isticanje zajedništva ciljeva organizacije i zaposlenika

Menadžerske prakse

- ovlašćivanje zaposlenika (participacija u svakodnevnom odlučivanju vezanom uz kvalitetu, produktivnost, organizaciju posla itd.)
- aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala (posebice materijalnog nagrađivanja i u sklopu toga sudjelovanja u profitu, obrazovanja i razvoja, vezano uz radna prava i dodatne usluge zaposlenicima)
- bolja komunikacija između nadređenih i podređenih te aktivnosti interne komunikacije
- osobniji odnosi između menadžera i njihovih podređenih kao posljedica timskog organiziranja posla, poticanja iskrenog komuniciranja i slično

³ Koncept fleksigurnosti (*engl. flexicurity*) je koncept na tržištu rada koji uključuje istodobno jednostavno zapošljavanje i otpuštanje (fleksibilnost za poslodavce) i visoke naknade za nezaposlene (sigurnost za radnike), odnosno ujedinjava područja radnog zakonodavstva, aktivne politike zapošljavanja, sustava socijalne sigurnosti i cjeloživotnog učenja, kako bi sigurnost zaposlenja postala sigurnost zapošljivosti (Obadić 2009).

Vrijednosti i stavovi pojedinaca
<ul style="list-style-type: none">▪ protestantska radna etika (individualistički i natjecateljski stav prema kolegama)▪ manja zainteresiranost za sigurnost zaposlenja (koju u većoj mjeri uživaju članovi sindikata), odnosno zainteresiranost za raznolikost poslova i putova u karijeri▪ pomanjkanje interesa za sindikate, posebice kod mladih ljudi▪ individualistički stav prema poslu koji podrazumijeva da pojedinci razmišljaju na način da će se sami pobrinuti za drugi posao ako izgube postojeći
Sindikalna praksa
<ul style="list-style-type: none">▪ uspjesi sindikata u pregovorima vezanima uz plaće zaposlenika▪ neaktivnost od strane sindikata▪ razmrvljenost sindikata▪ konkurencija među sindikatima▪ jednaka prava i članova i nečlanova sindikata kada je riječ o kolektivnom ugovoru▪ nedovoljno napora u organiziranju neorganiziranih radnika▪ nekorištenje suvremenih medija, posebice interneta, za privlačenje novih članova, komunikaciju sa članovima, pružanje usluga članovima odnosno organiziranje općenito▪ siromašna ponuda usluga koje svojim članovima nude sindikati u odnosu na usluge koje nude organizacije▪ ostali razlozi koji dovode do manjeg učlanjivanja u sindikate, kao što su 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

Bilješka: Razvijeno na temelju: Bahtijarević-Šiber i Sikavica (ur.) (2001), Belman i Voos (2006), Blanchflower (2006), Clawson i Clawson (1999), Diamond i Freeman (2002), Flood i Turner (1993), Franičević (2007), Hoke (2005), Klandermans (1986), Kochan, McKersie i Chalykoff (1986), Lewchuk i Wells (2006), McConnell i Brue (1994), McConnell, Brue i Macpherson (2009), Obadić (2009), Ramaswamy i Schiphorst (2000), Sever (2008), Strauss (1984), Verma, Kochan i Wood (2002), Visser (2007).

Poticaj za ovaj članak upravo je teza o supstituciji sindikata MLJP-om. Naime, s obzirom da je sredinom prvog desetljeća ovog stoljeća zabilježen značajan rast prisutnosti i važnosti MLJP-a u Hrvatskoj (Pološki Vokić i Vidović 2007), postavlja se pitanje hoće li to imati utjecaj na položaj sindikata. Odgovor na to pitanje dan je na dvjema razinama – teorijskoj i empirijskoj. Na teorijskoj razini opisane su

sličnosti i razlike između sindikata i MLJP-a te njihovi mogući odnosi u organizacijama, dok je na empirijskoj razini, radi prihvaćanja/odbacivanja hipoteze o supstituciji sindikata MLJP-om, određivana povezanost prisutnosti sindikata i kvalitete zadovoljavanja potreba zaposlenika na temelju istraživanja upravljanja ljudskim potencijalima na uzorku hrvatskih organizacija.

2. Sindikati vs. menadžment ljudskih potencijala – teorijski okvir

U nastavku su, kako bi se opisala područja sindikalnog i djelovanja MLJP-a u zadovoljavanju potreba zaposlenika te njihova preklapanja, opisane sličnosti i razlike između sindikata i MLJP-a te prikazane dvije kategorizacije njihovih mogućih odnosa – Guestova i ona razvijena na temelju sekundarnog istraživanja.

2. 1. Određenje, sličnosti i razlike između sindikata i MLJP-a

Sindikati su zakonski regulirane institucije zadužene za kolektivno pregovaranje koje predstavljaju zaposlenike u složenim ekonomskim i zakonskim odnosima s poslodavcima i vladama (Clawson i Clawson 1999, 109). Njihova je primarna uloga, kao organizacija radnika čiji je osnovni cilj štititi i promicati prava i ekonomske interese svojih članova, da pregovaraju o plaćama i radnim uvjetima s poslodavcem i potpisuju kolektivne ugovore u ime radnika, ali se također u posljednje vrijeme sve više bave i socijalnim pitanjima, a mnogi od njih imaju i snažan politički utjecaj (Bahtijarević-Šiber i Sikavica 2001, 519). Uz uvjerenje da pojedinci nemaju utjecaja na promjene odnosno poboljšanje radnih uvjeta (»sami ne možemo sve«), već da će zajednička akcija rezultirati pozitivnim promjenama (»zajedno smo jači jer grupa/brojevi imaju snagu«), kao ključni razlozi pristupanju sindikatima navode se (Farber i Saks 1980, Klandermans 1986, Fiorito 2001, Hoke 2005): (1) nezadovoljstvo s radnim uvjetima, odnosno

osjećaj pojedinaca da su iskorištavani, tj. da se prema njima nepravedno odnosi, (2) racionalna analiza troškova i koristi od učlanjivanja u sindikat te (3) identificiranje sa sindikalnim vrijednostima. Proizlazi, dakle, da pojedinci pristupaju sindikatima kako iz instrumentalnih razloga (zato što žele nešto što ne mogu postići sami, kao što su bolje plaće i radni uvjeti, socijalna zaštita, sigurnost posla, zaštita od arbitrarnih odluka menadžmenta i sl.) tako i iz socijalnih (zbog potrebe da budu dio grupe i prihvaćeni od grupe) (Guest i Dewe 1988, Visser 2007).

Menadžment ljudskih potencijala, kao niz međupoveznih 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 strategijskih ciljeva organizacije, poslovna je i menadžerska funkcija te filozofija menadžmenta koja ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost (Bahtijarević-Šiber 1999). Temeljne skupine aktivnosti i zadaća, odnosno specifične (pod)funkcije koje obuhvaća su strategijski MLJP, planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta, pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj zaposlenih, stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture, socijalna i zdravstvena zaštita, radni odnosi te različite usluge zaposlenima (Bahtijarević-Šiber 1999, 17).

Usporedno su karakteristike sindikata i MLJP-a prikazane u tablici 2., u kojoj se tradicionalno kolektivno zastupanje putem sindikata naziva starom, a razvijene aktivnosti MLJP-a novom paradigmatom industrijskih odnosa.

Tablica 2. Stara i nova paradigma industrijskih odnosa

	Stara paradigma	Nova paradigma
Opće karakteristike		
<i>poticaj – razloži</i>	socijalni	poslovni (povećanje profitabilnosti)
<i>krajnji cilj</i>	prava i ekonomski interesi članova	profit
<i>okvir</i>	zakonodavni	organizacijski
<i>utjecaj na organizacijsku uspješnost</i>	srednji, negativan ⁴	veliki, pozitivan
<i>utjecaj na proizvodnost</i>	manji, ⁵ šok efekt ⁶	veći ⁷
<i>kvaliteta poslodavca</i>	loš ⁸	izvrstan
<i>način djelovanja</i>	reaktivan	proaktivan
<i>osnovna filozofija</i>	kolektivizam	individualizam
<i>briga za</i>	grupe odnosno kolektiv	pojedince
<i>»klijenti« (na koga se primarno odnosi)</i>	plavi ovratnici, zaposlenici na nižim razinama, slabije plaćeni zaposlenici, »lošiji« zaposlenici odnosno svi oni koji se ne mogu sami zaštititi	bijeli ovratnici, ključni odnosno A zaposlenici (stručnjaci, menadžeri, visokoobrazovani i sl.), »bolji« zaposlenici odnosno svi oni koji se mogu sami izboriti za sebe
<i>homogenost »klijenata«⁹</i>	veća (u pravilu homogeni)	manja (u pravilu heterogeni)

⁴ Freeman i Medoff (1984, prema McConnell i Brue 1994, 233) tvrde da je povećanje sindikalnih nadnica u 1970-im godinama imalo za posljedicu smanjenje profitabilnosti sindikaliziranih u odnosu na nesindikalizirane organizacije. Slično na temelju analize istraživanja koja su se bavila povezanošću sindikata s produktivnosti, profitom i rastom zaključuju i Addison i Hirsch (1989, 101), koji navode da je rast produktivnosti sporiji u sindikaliziranim organizacijama i industrijama.

⁵ Iako je logično za pretpostaviti kako udruživanje u sindikate pozitivno utječe na proizvodnost zaposlenika zbog toga što se kao posljedica sustavnog rješavanja radničkih problema, poboljšavanja radnih uvjeta i slično njihov moral povećava, empirijska istraživanja ne potvrđuju navedeno. Tako npr. Mitchell i Stone (1992) pronalaze da su sindikalizirane organizacije u njihovu uzorku od 12 do 21 posto manje produktivne od nesindikaliziranih.

⁶ Šok efektom se naziva pojava kada menadžeri pokušavaju povećati efikasnost kako bi neutralizirali efekt viših sindikalnih nadnica.

⁷ Kao razlozi veće produktivnosti nesindikaliziranih organizacija navode se na primjer veća briga za sredstva za rad od strane zaposlenika zbog toga što se njihova radna uspješnost stimulativno nagrađuje te veća fleksibilnost radne snage u smislu poslova koje obavljaju i odlazaka iz organizacije (Mitchell i Stone 1992).

⁸ Smatra se da sindikati znaju kako se boriti protiv lošeg poslodavca, no da se ne znaju postaviti u odnosu na dobrog (Monks 1996, prema Ramaswamy i Schiphorst 2000).

<i>razlike među zaposlenicima koje zagovaraju</i>	male	velike
<i>zainteresiranost zaposlenika za organizacijske ciljeve</i>	mala	velika
Pojedinačne aktivnosti		
<i>primarni zadaci</i>	pregovaranje s poslodavcem o plaćama i radnim uvjetima, promicanje pravednosti, sigurnosti posla i internog pribavljanja te predstavljanje radnika i potpisivanje kolektivnih ugovora u njihovo ime	ključne aktivnosti MLJPa (planiranje LJP, analiza posla, pribavljanje i selekcija, praćenje radne uspješnosti, nagrađivanje i motiviranje, obrazovanje i razvoj te upravljanje karijerom)
<i>opozicija pri provođenju nepopularnih organizacijskih odluka</i>	velika	mala
<i>zaštita zaposlenika</i>	veća	manja
<i>sigurnost zaposlenja</i>	veća	manja
<i>postotak zaposlenika za stalno</i>	veći	manji
<i>fluktuacija (uključujući otkaze)</i>	manja	veća
<i>odnos prema nadnicama/plaćama</i>	zalažu se za smanjenje razlika u nadnicama	zalažu se za visoku povezanost kompenzacija i radne uspješnosti
<i>pregovaranje o ugovorima o radu i nagrađivanju</i>	centralizirano, na razini grupe	decentralizirano, na razini pojedinca
<i>nagrađivanje na temelju individualnih, grupnih i organizacijskih rezultata</i>	rjeđe	češće
<i>praćenje radne uspješnosti</i>	rjeđe	češće
<i>temelj za napredovanje</i>	senioritet	radna uspješnost
<i>žalbene procedure</i>	razvijenije, češće	manje razvijene, rjeđe
<i>kommunikacija</i>	posredna, putem sindikata	neposredna

Bilješka: Razvijeno na temelju: Bahtijarević-Šiber (1999), Deery, Walsh i Knox (2001), Freeman (1980a), Freeman (1980b), Guest (1987), Guest i Conway (1999), Holland, Nelson i Fisher (2000), Kaufman i Kaufman (1987), Machin i Wood (2005), McConnell i Brue (1994), Mitchell i Stone (1992), Ng i Maki (1994), Ramaswamy i Schiphorst (2000), Roche i Turner (1994), Sisson (1993).⁹

⁹ Homogenost »klijenata« s obzirom na njihov spol, dob, nacionalost, stalnost zaposlenja i slično.

Ključna sličnost između stare i nove paradigme industrijskih odnosa je ta da su usmjerene na isti organizacijski resurs – ljudski kapital. **Ključna razlika** između paradigmi ogleđa se u tome da se sindikati, kao operacionalizacija stare paradigme, brinu primarno za one koji se u organizacijskom kontekstu ne mogu sami pobrinuti za sebe, odnosno one koji potpadaju pod kategoriju tzv. C-zaposlenika,¹⁰ dakle zaposlenike bez kojih organizacija može, koji su lako zamjenjivi i koji stoga iza sebe trebaju snagu broja.¹¹ Za razliku od toga, nova paradigma odnosno filozofija MLJP-a usmjerena je na ključne zaposlenike, odnosno A-djelatnike (ponajprije menadžere i stručnjake), dakle zaposlenike koji su ključni za organizacijski uspjeh, tj. čije su zadovoljstvo i motivacija važni za organizacijsku inovativnost, kreativnost, djelotvornost, učinkovitost i općenito konkurentnost.

2. 2. Modeli odnosa sindikata i MLJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika

Odnose između sindikata i MLJP-a općenito opisivali su mnogi (Beaumont 1991, Blyton i dr. 2001, Deshpande 2002, Edwards 1995, Fairbrother 1996, Fiorito 2001, Fiorito, Lowman i Nelson 1987, Flood i Turner 1993, Guest 1987, Holland, Nelson i Fisher 2000, Lewchuk i Wells 2006, Machin i Wood 2005, Ng i Maki 1994, Ramaswamy i Schiphorst 2000, Sisson 1993), dok je manje radova koji se bave kategorizacijom tih odnosa i njihovim opisima ili istražuju prisutnost pojedinih modela tih odnosa (Guest i Conway 1999, Deery, Walxh i Knox 2001, Roche i Turner 1994).¹²

¹⁰ Kategorizacija na A, B i C zaposlenike s obzirom na njihov mali, odnosno veliki povrat organizaciji, dakle njihovu radnu uspješnost i to kroz doprinos organizaciji, poznata je u literaturi i praksi. Važnost razlika između aktivnosti MLJP-a s obzirom na to kojoj su kategoriji zaposlenika, pozicija odnosno »igrača« namijenjene posebno zagovaraju Huselid, Becker i Beatty (2005).

¹¹ Suvremena teorija menadžmenta kao osnovne razloge pridruživanja pojedinaca različitim vrstama grupa navodi upravo traženje podrške u ostvarivanju osobnih ciljeva i interesa, sudjelovanje i pomaganje u zajedničkoj aktivnosti ili cilju te zadovoljavanje socijalnih ili afilijativnih potreba pripadanja nekom ili sudjelovanja u nečemu (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić 2008).

¹² Analiziraju li se godine objavljivanja najvažnijih radova iz navedenog područja, zanimljivo je primijetiti da su se stručnjaci na Zapadu navedenom problematikom intenziv-

U nastavku je prvo opisana Guestova kategorizacija iz 1995. godine, kao najpoznatija kategorizacija politika radnih odnosa, a zatim je grafički prikazana kategorizacija odnosa sindikata i MLJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika, razvijena na temelju sekundarnog istraživanja, te su detaljno opisana njezina četiri modela.

2. 2. 1. Guestova kategorizacija politika radnih odnosa

Prema Guestu (1995, prema Guest i Conway 1999), mogući odnosi sindikata i MLJP-a su: (1) Novi realizam (engl. *The New Realism*), (2) Tradicionalni kolektivism (engl. *Traditional Collectivism*), (3) Individualizirani MLJP (engl. *Individualized HRM*) i (4) Crna rupa (engl. *The Back Hole*), kao što je prikazano na slici 1.

Slika 1. Različite politike radnih odnosa

		<i>Usmjerenost na MLJP</i>	
		<i>Velika</i>	<i>Mala</i>
<i>Usmjerenost na industrijske odnose</i>	<i>Velika</i>	Novi realizam	Tradicionalni kolektivism
	<i>Mala</i>	Individualizirani MLJP	Crna rupa

Izvor: Guest (1995), prema Guest i Conway (1999).

Novi realizam je model prema kojemu se za zadovoljstvo zaposlenika visoko brinu i sindikati i menadžment organizacije obnašanjem različitih aktivnosti MLJP-a. On podrazumijeva ne samo suživot sindikata i MLJP-a, već i stav da o dobrobiti zaposlenika trebaju brinuti i »jedni« i »drugi«. **Tradicionalni kolektivism** je model u kojem se

no bavili potkraj 1980-ih i 1990-ih godina, s obzirom da je upravo to vrijeme snažnog razvoja i primjene MLJP-a. Za razliku od toga, istraživanja te problematike u Hrvatskoj su tek započela, baš kao što je tek nastupilo i »zlatno doba« MLJP-a.

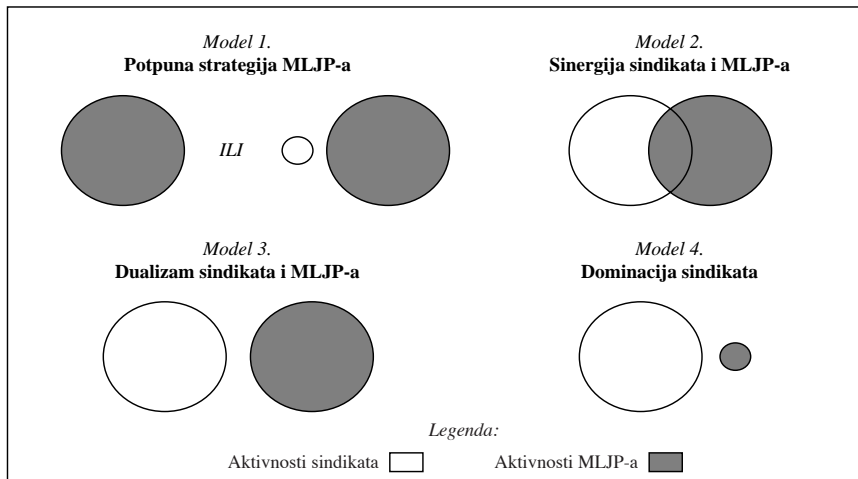
o zaposlenicima ponajprije brinu sindikati te se ne primjenjuju niti se smatraju važnima raznolike prakse MLJP-a. Radi se o svojevrsnom kontinuitetu industrijskih odnosa prije 1980-ih, koji je i danas najprisutniji u javnom sektoru u kojem je tradicionalno i najveća stopa učlanjenosti u sindikate (Guest i Conway 1999). **Individualizirani MLJP** je model koji obilježava velika umjerenost na MLJP i mala usmjerenost na industrijske odnose te individualizacija radnih odnosa. Jednostavno rečeno, radi se o proširivanju politika i praksi koje su se odnosile na menadžere i ostale profesionalne zaposlenike, na cjelokupnu radnu snagu te o nepostojanju bilo kojeg oblika kolektivnog zastupanja (Guest i Conway 1999), dakle o odnosu prema zaposlenicima s obzirom na postulate filozofije MLJP-a. Konačno, **Crna rupa** je model prema kojemu se za zaposlenike ne brinu ni sindikati ni MLJP, odnosno situacija u onim organizacijama koje nemaju ni sindikat ni razvijenu praksu MLJP-a. Te organizacije karakterizira nepravedan i arbitraran odnos prema zaposlenicima, koji uključuje njihovo iskorištavanje i patnju (Guest i Conway 1999). Nažalost, one nisu rijetke. Dapače, u doba visoke nezaposlenosti Crne rupe »usisuju« nisko obrazovane, marginalne zaposlenike, čije su mogućnosti pronalaznja boljih opcija limitirane (Guest i Conway 1999, 370).¹³

2. 2. 2. Modeli odnosa sindikata i MLJP-a pri zadovoljavanja potreba zaposlenika

Sekundarno istraživanje odnosa sindikata i MLJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika rezultiralo je kategorizacijom od četiri stupnja, prikazanom na slici 2., prema kojoj ti odnosi mogu biti: (1) potpuna strategija MLJP-a, (2) sinergija sindikata i MLJP-a, (3) dualizam sindikata i MLJP-a te (4) dominacija sindikata.

¹³ Prema nalazima Guesta i Conwaya (1999), 21 posto britanskih zaposlenika radi u organizacijama koje karakterizira Novi realizam, 25 posto u organizacijama s Individualiziranim MLJP-om, 20 posto u organizacijama Tradicionalnoga kolektivizma, a čak 33 posto u Crnim rupama.

Slika 2. Modeli odnosa sindikata i MLJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika



Izvor: autorica

Model 1. – Potpuna strategija MLJP-a

Model 1. je model **potpune strategije MLJP-a**, dakle situacija da se za zaposlenike neke organizacije brine isključivo/ponajprije MLJP, odnosno da u organizaciji uopće nema sindikata, tj. zaposlenika koje štite sindikati ili je utjecaj/položaj sindikata marginalan. U literaturi se taj model naziva »strategija MLJP-a bez prisutnosti sindikata« (engl. *union-free HRM strategy*, *union-free labour relations strategy*) ili »strategija MLJP-a u svrhu izbjegavanja sindikata« (engl. *union-avoiding HRM strategy*),¹⁴ a temelji se na Straussovoj (1984, 5) premisi da je MLJP, zajedno sa suvremenim zakonskim regulativama, osigurao zaposlenicima beneficije i zaštitu koje su tradicionalno pružali sindikati.

¹⁴ Taj se model naziva i »Američkim modelom MLJP-a« koji se razvio kao zamjena za sindikate i procese kolektivnog određivanja pravila, a pojavio se 1960-ih godina u američkim organizacijama (Appelbaum i Batt, 1994, prema Deery, Walsh i Knox 2001).

Prema ovom modelu razvijena praksa MLJP-a čini tradicionalne forme sindikalizma manje važnima ili čak marginalnima (Fairbrother 1996), odnosno može dovesti do potpune marginalizacije i nepriznavanja sindikata (Roche i Turner 1994, 726). Sindikati u organizacijama s razvijenim MLJP-om postaju suvišnima i nepotrebнима zato što zaposlenici za njih nisu zainteresirani, tj. imaju najmanje izraženu potrebu za pomoć sindikata. Iz tog razloga pokušaji sindikalnog organiziranja u takvim organizacijama često propadaju, odnosno one vrlo uspješno sprečavaju rast sindikalnog članstva te im je najlakše zadržati status nesindikalizirane organizacije (Kochan, McKersie i Chalykoff 1986, Fiorito, Lowman i Nelson 1987, Fiorito 2001).

Jednostavno rečeno, djelovanje organizacija u skladu s filozofijom ljudskih potencijala ugrožava organiziranje i djelovanje sindikata, tj. podupire hipotezu o supstituciji sindikata MLJP-om, zbog toga što se potrebe zaposlenika u potpunosti zadovoljavaju različitim politikama i aktivnostima MLJP-a. Navedeno smatraju i dokazuju mnogi teoretičari. Tako Gomez, Gunderson i Meltz (2002, 537) navode da progresivne prakse MLJP-a mogu zamijeniti sindikate, pogotovo u glavama mlađih zaposlenika u razdoblju u kojem traže idealno radno okruženje.¹⁵ Guest (1987, 503) objašnjava kako se MLJP odnosi na skupine politika osmišljenih radi maksimizacije organizacijske integracije, odanosti zaposlenika, fleksibilnosti i kvalitete rada te kako prema tom modelu kolektivni industrijski odnosi imaju u najboljem slučaju samo marginalnu ulogu. Foulkes (1980, prema Guest 1987) pronalazi da američke kompanije na sindikate gledaju kao na nepotrebne i nevažne te da kompanije koje imaju razvijenu praksu MLJP-a, kako bi smanjile potrebu kolektivnog predstavljanja putem sindikata, svoje zaposlenike plaćaju iznad prosjeka i imaju izvrsne komunikacije i sustave žalbenih postupaka na razini pojedinaca. Na-

¹⁵ Gomez, Gunderson i Meltz (2002, 537–538) također navode razumljiv otpor sindikata prema praksama MLJP-a, s obzirom da su one stalna opasnost za sindikate, osobito u odnosu na nove generacije zaposlenika koje nisu odgojene pod geslom sindikalizma. Slično zaključuju i Ramaswamy i Schiphorst (2000, 676) koji navode kako se sindikati s pravom boje MLJP-a, posebice ako se prakse MLJP-a uvode bez dogovora sa sindikatima i kao njima usporedni proces.

dalje, stručnjaci smatraju da se organizacije najbolje brinu za svoje ljude ukoliko svoju energiju ne troše na sindikate. Tako Guest (1995, prema Machin i Wood 2005) ističe da dobra praksa MLJP-a niti ne može egzistirati u organizacijama s visokim postotkom učlanjenosti u sindikat, a Ramaswamy i Schiphorst (2000) navode da je u visoko-sindikaliziranom okruženju besmisleno promicati važnost i korisnost razvijenih praksi MLJP-a. Konačno, taj model zagovaraju i praktičari koji se bave MLJP-om, koji smatraju da u organizaciji u kojoj je MLJP izvrstan zaposlenici nemaju potrebu udruživanja u sindikat, odnosno ostvarivanja svojih prava putem sindikata, jer se MLJP za njih »brine« bolje nego što to mogu sindikati.

U prilog primjenjivosti ovog modela odnosa sindikata i MLJP-a u praksi idu nalazi mnogih istraživača. Tako je Foulkes (1980, prema Deery, Walsh i Knox 2001) ustanovio da velike američke nesindikalizirane organizacije karakteriziraju visoko sofisticirane prakse MLJP-a te da one mnogo ulažu u funkciju menadžmenta ljudskih potencijala. Guest i Hoque (1996, prema Deery, Walsh i Knox 2001) su pronašli da gotovo polovica nesindikaliziranih organizacija ima jasnu strategiju MLJP-a i da primjenjuje tzv. prakse visoke uključenosti (engl. *high involvement policies*). Deshpande (2002) upozorava na znatno unapređenje mnogih praksi MLJP-a za koje se smatra da osiguravaju konkurentsku prednost putem ljudi u onim organizacijama u kojima se zaposlenici nisu uspjeli sindikalno organizirati te zaključuje da bi njegovi nalazi trebali motivirati menadžere da osiguraju svojim organizacijama ostati ili postati nesindikaliziranima. Također, stručnjaci navode mnoge uspješne organizacije u pitanju zadovoljavanja potreba njihovih zaposlenika, u kojima uopće nema sindikata (Guest 1987, Lewchuk i Wells 2006). No, potrebno je navesti i da neki istraživači nisu prikupili dovoljno argumenata za potvrđivanje hipoteze o supstituciji sindikata MLJP-om (Flood i Turner 1993, Roche i Turner 1994, Machin i Wood 2005). Konkretno, Roche i Turner (1994) na temelju analize empirijskih nalaza zaključuju o neznatnom utjecaju MLJP-a na priznavanje/nepriznavanje važnosti sindikata, a istraživanje Machina i Wooda (2005) na uzorku organizacija u Velikoj Britaniji nije potvrdilo da nesindikalizirane organizacije statistički znatno više

prihvaćaju i primjenjuju najbolje prakse MLJP-a (iako ističu kako je prema njihovom mišljenju supstitucija sindikata MLJP-om u SAD-u zamjetna i uspješna).

Na kraju je također potrebno napomenuti da cinici navode da povećano prihvaćanje praksi MLJP-a nema samo za cilj osvajanje »srca i umova«, već i upozoravanje na neučinkovitost sindikata (Sisson 1993, 208). Tako je npr. mišljenje većine britanskih sindikalista da je suština MLJP-a razvoj politika, praksi i odnosa koji individualiziraju industrijske odnose te na taj način zaobilaze sindikate i smanjuju privrženost članova i njihovu lojalnost sindikatima (Beaumont 1991, 305). Drugim riječima, postoje argumenti da organizacije često ulažu u aktivnosti MLJP-a u sklopu svojih antisindikalnih kampanja (Fiorito 2001), odnosno da se u nekim organizacijama MLJP uvodi, tj. koristi kako bi se sindikat u potpunosti zamijenio (Fiorito i dr. 1987) ili barem smanjio njegov utjecaj (Machin i Wood 2005, 205). Zbog toga velik broj starijih, institucionalno orijentiranih američkih stručnjaka za radne odnose smatra da je MLJP antisindikatski i antikolektivnog pregovaranja (Beaumont 1991, 300), odnosno MLJP se naziva anti-sindikalom strategijom (Fairbrother 1996, 22). No, čak i ako se ne uvode radi smanjivanja utjecaja sindikata, odnosno zamjene sindikata, aktivnosti MLJP-a ako uspiju uspostaviti čvrste odnose međusobne odanosti između zaposlenika i organizacije vode k većem otporu od onoga s kojim se sindikati susreću pri nastojanjima da uvjere zaposlenike da se učlane u sindikat i da budu prepoznati kao važni (Roche i Turner 1994, 726).

Model 2. – Sinergija sindikata i MLJP-a

Drugi model obilježava **sinergija sindikata i MLJP-a**, odnosno model je koji uključuje suradnju i nadopunjavanje, odnosno komplementarnost sindikata i MLJP-a. U literaturi se naziva modelom »komplementarnosti sindikata i praksi MLJP-a« (engl. *complementarity between unions and HRM practices*), odnosno modelom »uzajamne podrške MLJP-a i sindikalizma« (engl. *mutually supportive HRM*

and unionism), a počiva na premisi Ramaswamya i Schiphorsta da je sindikate i MLJP teško tretirati kao »usporedne kolosijeke koji se ne presijecaju, osim ukoliko je sindikat na umoru ili ne postoji«. (2000, 676)

Model karakterizira međusobna podrška, međudjelovanje, suradnja i sinergija, odnosno kvalitetan suživot sindikata i MLJP-a u zadovoljavanju potreba zaposlenika. Prema tom modelu sindikati i MLJP ne samo da egzistiraju usporedo, već se nadopunjuju, dakle svojim međudjelovanjem postižu sinergijske učinke u brizi za zaposlenike. Jednostavno rečeno, ne radi se o tome da sindikati i MLJP »pristojno« i na vrijeme jedni druge upoznaju sa svojim aktivnostima, već jedni druge uključuju u kreiranje usluga koje pružaju svojim klijentima, tj. zaposlenicima.

Prema tom modelu ideja potpune supstitucije sindikata MLJP-om je neispravna, odnosno potreba za udruživanjem radnika u sindikat i njihovom aktivnom ulogom postoji i kada je MLJP kvalitetan. Druhim riječima, primarni zadaci sindikata, kao što pokazuje i tablica 2., razlikuju se od primarnih zadataka MLJP-a, dakle u organizacijama postoji potreba te bi trebao postojati i prostor za aktivnosti i jednih i drugih. Također, imamo li u vidu da sindikati u pravilu štite prava »slabijih«, a MLJP onih »jačih« (također vidljivo iz tablice 2.), te činjenicu da je u praksi gotovo nemoguće naići na organizaciju u kojoj nisu zaposleni i jedni i drugi,¹⁶ neupitno je usporedno postojanje sindikata i MLJP-a. Pri tome je ponovno potrebno naglasiti da ovaj model osim suživota sindikata i MLJP-a podrazumijeva i njihovo međudjelovanje, kako u sinergijske tako i u korektivne svrhe.

U prilog tom modelu može se navesti istraživanje Machina i Wooda (2005) koji su ustanovili da se u mnogim organizacijama u Velikoj Britaniji sindikati i praksa MLJP-a uspješno nadopunjuju, odnosno

¹⁶ Suвременa teorija činjenicu da u današnjim organizacijama rade i izvrsni djelatnici, s obzirom na njihove kompetencije i doprinos organizaciji, i oni ograničenih potencijala i radne uspješnosti ilustrira tzv. portofolijom ljudskih potencijala (Elšik 1992, prema Bahtijarević-Šiber 1999) te, kao što je već rečeno, jasno razlikuje prakse MLJP-a s obzirom o kojoj se kategoriji zaposlenika radi – A, B ili C kategoriji (više o tome vidi u Huselid, Becker i Beatty 2005).

nisu uspjeli potvrditi pretpostavku da su sindikati i MLJP alternative. Također, na potrebu za međuprožimanjem sindikata i MLJP-a upozorava i Sisson (1993), koji pronalazi da su u Velikoj Britaniji aktivnosti MLJP-a znatno manje vidljive u nesindikaliziranim organizacijama u odnosu na sindikalizirane, te Deery, Walsh i Knox (2001) koji su ustanovili da su organizacije koje nemaju sindikate vidljivo manje inovativne po broju aktivnosti MLJP-a koje provode i da u pravilu imaju lošije pokazatelje odnosa sa zaposlenima (konkretno stopu otkaza i odlazaka iz organizacije).

Model 3. – Dualizam sindikata i MLJP-a

Treći model karakterizira **dualizam**, dakle striktna podjela posla odnosno područja bavljenja između **sindikata i MLJP-a**. Prema tom modelu odnosa sindikat i MLJP postoje i djeluju usporedo, ali se njihove aktivnosti vezane uz zadovoljavanje potreba zaposlenika ne isprepleću, ne preklapaju, niti oni na bilo koji način surađuju. Model, koji se u literaturi opisuje pod nazivom »sunazočnost sindikata i MLJP-a« (engl. *coexistence of unions and HRM practices*), podrazumijeva da su sindikati primarno zaduženi za sasvim različit spektar aktivnosti vezanih uz zadovoljavanje potreba zaposlenika od MLJP-a. Drugim riječima, imamo li u vidu osnovnu razliku između sindikata i MLJP-a, tj. činjenicu da su prvi većinom usmjereni na C, a drugi na A djelatnike, njihova su osnovna područja rada znatno drukčija.

Među prvima o paralelnom provođenju kolektivnog pregovaranja i razvijenih praksi MLJP-a, uz njihovu minimalnu ili nikakvu interakciju odnosno čak otvorene sukobe, piše Storey (1992, prema Sisson 1993). Storey (1992, prema Holland, Nelson i Fisher 2000) smatra da je koegzistencija i podjela zadataka između sindikata i MLJP-a moguća s obzirom da su zasnovani na različitim filozofskim temeljima. On čak na empirijskoj razini pronalazi da sustavi tradicionalnoga kolektivnog pregovaranja i MLJP-a egzistiraju usporedo, ali ne u integrativnoj formi (Storey 1992, prema Guest i Conway 1999). Striktno razdvajanje aktivnosti sindikata od aktivnosti MLJP-a kao

model prisutan u praksi navode i Machin i Wood (2005). O njihovoj koegzistenciji piše i Guest (1995, prema Machin i Wood, 2005), koji doduše navodi da takva situacija najvjerojatnije ukazuje da je jedan od tih aktera slab: ili sindikati nisu snažni ili je MLJP krnj i ograničen.

Model 4. – Dominacija sindikata

Model **dominacije sindikata** prisutan je u organizacijama u kojima se za potrebe zaposlenika brinu isključivo ili ponajprije sindikati. Nalazimo ga u organizacijama koje još nisu razvile svijest o važnosti ljudskog faktora koja se operacionalizira putem filozofije i aktivnosti MLJP-a, ali i u onima u kojima zbog velike uključenosti sindikata u raznolike aktivnosti vezane uz ljude (od pribavljanja i selekcije, preko materijalnog nagrađivanja do dodatnog obrazovanja i razvoja) ne postoji potreba za odjelom i stručnjacima koji se bave MLJP-om. U potonjem slučaju sindikati uspješno zamjenjuju MLJP tako što sugeriraju, razrađuju i sudjeluju u implementaciji različitih praksi brige za ljude. Konačno, ovaj model uključuje i da sve organizacijske odluke koje imaju posljedice za zaposlenike prezentira i odobrava sindikat.

Začudujuće je za suvremenu teoriju menadžmenta, koja propagira ulogu i važnost MLJP-a, da argumente za ovaj model nije teško pronaći u praksi. Tako npr. istraživanja pokazuju da je upravo u slučaju kada se za potrebe zaposlenika brinu sindikati, a MLJP kao takav nije prisutan, najmanje neravnopravnosti, ima više komunikacije te su minimalne mogućnosti za dobivanje otkaza (Milward i dr. 1992, prema Guest i Conway 1999). Sisson (1993) pak navodi da istraživanja pokazuju da je postotak nesreća na radu veći u nesindikaliziranim organizacijama.



Vežano uz četiri opisana modela odnosa sindikata i MLJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika potrebno je naglasiti da najviše

teoretičara i praktičara smatra da je MLJP zamjena za sindikate, dok su pobornici (kako u teoriji tako i u praksi) modela sinergije i modela koegzistencije rjeđi, a oni modela dominacije sindikata najrjeđi. Pri tome je, kako kažu Roche i Turner (1994, 722), paradoksalno da američka literatura na mogućnost koegzistencije sindikata i MLJP-a gleda pozitivno, a europska, preciznije britanska negativno, odnosno agnostički.

Dodatno je potrebno naglasiti da su odnosi sindikata i MLJP-a povijesno, politički i kulturalno determinirani (Roche i Turner 1994, 743). Iz tog razloga npr. u hrvatskom okruženju možemo govoriti o velikoj prisutnosti modela koegzistencije. Konkretno, u većini »starih« hrvatskih organizacija sindikati su većinom utjecajni, odnosno barem tako pozicionirani da su nezaobilazni pri donošenju strateških odluka, a njihovi su ih novi vlasnici (bez obzira jesu li domaći ili strani) naslijedili. Što se pak tiče MLJP-a, on je u tim organizacijama još uvijek u fazi rasta, te će na ulogu sindikata znatnije utjecati tek u skorijoj budućnosti. Za razliku od toga, u novoosnovanim organizacijama te predstavništvima stranih organizacija prevladava model potpune strategije MLJP-a, odnosno one imaju malo, ako uopće, doticaja sa sindikatima, dok u aktivnosti MLJP-a ulažu znatna sredstva.

3. Empirijsko istraživanje brige za zaposlenike s obzirom na prisutnost sindikata

3. 1. Metodologija istraživanja

Svrha empirijskog dijela rada bila je istražiti hipotezu supstitucije sindikata MLJP-om na način da se istraži kvaliteta brige za ljude s obzirom postoji li u organizaciji sindikat ili ne. Konkretno, istraženo je pitanje postoje li znatne razlike između nesindikaliziranih i sindikaliziranih organizacija u zadovoljavanju potreba zaposlenika, kako bi se u slučaju da takve razlike postoje te da je briga za zaposlenike mjerenjena pokazateljima MLJP-a veća u nesindikaliziranim poduzećima, zaključilo da MLJP uspješno zamjenjuje sindikate. Stoga je polazna

pretpostavka i hipoteza empirijskog dijela rada bila: Briga za zaposlenike je znatno veća u nesindikaliziranim organizacijama.

Radi testiranja postavljene hipoteze obrađeni su podaci istraživanja o razvijenosti MLJP-a u Hrvatskoj, provedenog 2005. godine.¹⁷ *Instrument* tog istraživanja bio je visokostrukturirani anketni upitnik putem kojeg je prikupljen velik broj kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja MLJP-a,¹⁸ od kojih je za potrebe ovog rada analizirano 29. *Jedinice* u tom istraživanju bile su organizacije, u ime kojih su anketne upitnike popunile, odnosno njihovo ispunjavanje koordinirale, glavne i odgovorne osobe za ljudske potencijale (direktori jedinica za ljudske potencijale, kadrovske službi ili slično), kao osobe najkompetentnije za to područje i s najboljim uvidom u praksu MLJP-a u svojim organizacijama. *Okvir uzorka* istraživanja bile su organizacije s više od 200 zaposlenih (srednje velike i velike organizacije), kojih je prema podacima Hrvatske gospodarske komore u 2005. godini bilo 558. Konačni *uzorak* činila je 81 organizacija (stopa povrata = 14,5 posto), od kojih su 72 sa, a 9 bez sindikata (profil organizacija u uzorku vidi u tablici 3.).¹⁹ Kako bi se prihvatila/odbacila postavljena hipoteza, podaci su *obrađeni* uz pomoć statističkog softverskog paketa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), odnosno istraženo je postoje li statistički značajne razlike u brizi za zaposlenike između sindikaliziranih i nesindikaliziranih organizacija.

¹⁷ Istraživanje razvijenosti MLJP-a u Hrvatskoj provele su 2005. godine N. Pološki Vokić i M. Vidović, a rezultati istraživanja objavljeni su u Pološki Vokić i Vidović (2007) i Pološki Vokić i Vidović (2008).

¹⁸ Kvantitativni pokazatelji MLJP-a podrazumijevaju numeričke vrste podataka vezane uz MLJP koje su iznijele same organizacije, dok su kvalitativni pokazatelji MLJP-a pokazatelji razvijeni na temelju opisa aktivnosti, programa ili statusa MLJP-a dobivenih od organizacija.

¹⁹ Ovdje je potrebno napomenuti da je uzorak nesindikaliziranih organizacija mali (njih 9), no očekivan s obzirom na sindikalnu prošlost Hrvatske. Naime, sindikati su u Hrvatskoj u najvećem dijelu velikih i uspješnih hrvatskih organizacija ne samo prisutni, već i utjecajni. No, također je potrebno napomenuti da sve organizacije u uzorku obilježava prisutnost i relativna razvijenost praksi MLJP-a, u protivnom se one vrlo vjerojatno ne bi uključile u istraživanje pa se ne može govoriti o pristranom uzorku, s obzirom na područje istraživanja, koji bi mogao rezultirati nereprezentativnim nalazima.

Tablica 3. Profil organizacija u uzorku

	Struktura (% organizacija)
Veličina organizacije mjerena brojem zaposlenih	200 do 300 zaposlenih (25,00%), 300 do 400 zaposlenih (21,25%), 400 do 500 zaposlenih (10,00%), 500 do 1000 zaposlenih (23,75%), više od 1000 zaposlenih (20,00%)
Osnovna djelatnost organizacije	poljoprivreda i prehrambena industrija (18,52%), proizvodnja i prerađivačka industrija (23,46%), opskrba električnom energijom, plinom, vodom i sl. (9,88%), graditeljstvo (1,23%), brodogradnja (2,47%), promet, distribucija i skladištenje (7,41%), trgovina na veliko i malo (14,82%), turizam i ugostiteljstvo (4,94%), telekomunikacije i informacijske tehnologije (3,70%), bankarstvo (1,23%), financijske usluge (1,23%), ostale usluge (11,11%)
Vlasnička struktura	većinom državna (30,00%), većinom privatna domaća (48,75%), većinom privatna strana (21,25%)

3. 2. Rezultati istraživanja

Analizirani pokazatelji MLJP-a podijeljeni su i prikazani u četiri grupe: (1) pokazatelji organizacijskog ustroja poslova vezanih uz ljude, (2) pokazatelji upravljanja radnim učinkom, (3) pokazatelji obrazovanja i razvoja karijere te (4) pokazatelji ostalih aktivnosti MLJP-a.

Promotrimo li vrijednosti dvaju pokazatelja organizacijskog ustroja poslova vezanih uz ljude (tablica 4.), možemo vidjeti da nesindikalizirane organizacije imaju adekvatniji naziv za organizacijsku jedinicu koja se bavi poslovima vezanima uz ljude, dakle u manjoj se mjeri ta organizacijska jedinica naziva kadrovskom službom ili slično (u pravilu taj naziv upućuje na manji broj aktivnosti vezanih uz ljude koje se obavljaju u organizaciji i na lošiji, kako hijerarhijski tako i strategijski, položaj te jedinice u organizaciji). No, promotrimo li postotak organizacija koje uopće imaju organizacijsku jedinicu za MLJP, primjećujemo da je on veći među organizacijama koje imaju sindikate. Konačno, tablica 4. pokazuje da se provedeni t-testovi za

nezavisne uzorke nisu pokazali značajnima, što znači da po pitanju dvaju navedenih pokazatelja MLJP-a ne postoje znatne razlike između sindikaliziranih i nesindikaliziranih organizacija.

Tablica 4. Pokazatelji organizacijskog ustroja poslova vezanih uz ljude u sindikaliziranim/nesindikaliziranim organizacijama u RH

Pokazatelj MLJP-a	Vrijednost pokazatelja MLJP-a s obzirom na to postoji li u organizaciji sindikat ili ne		Veća briga za zaposlenike u organizaciji bez sindikata	t-test za nezavisne uzorke		
	postoji	ne postoji		t	značajnost	razina značajnosti
1. Postotak organizacija koje imaju organizacijsku jedinicu za MLJP	76,4	66,7	ne	-0,631	0,530	
2. Ocjena adekvatnosti naziva organizacijske jedinice za MLJP (na skali od 1 do 3)	1,84	1,86	da	-0,032	0,975	

Drugu grupu analiziranih pokazatelja MLJP-a čine pokazatelji praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti (pokazatelji pod rednim brojevima od 1 do 3), pokazatelji plaćanja i nagrađivanja (pokazatelji pod rednim brojevima od 4 do 13) te pokazatelji dodatnih beneficija (pokazatelji pod rednim brojevima od 14 do 16). Njihove vrijednosti i rezultati t-testova za određivanje postojanja znatnih razlika među pokazateljima u sindikaliziranim i nesindikaliziranim organizacijama prikazani su u tablici 5.

Tablica 5. Pokazatelji upravljanja radnim učinkom u sindikaliziranim/nesindikaliziranim organizacijama u RH

Pokazatelj MLJP-a	Vrijednost pokazatelja MLJP-a s obzirom na to postoji li u organizaciji sindikat ili ne		Veća briga za zaposlenike u organizaciji bez sindikata	t-test za nezavisne uzorke		
	postoji	ne postoji		t	značajnost	razina značajnosti
1. Postotak organizacija koje ne provode praćenje radne uspješnosti zaposlenih	40,3	44,4	ne	-	-	
2. Koliko puta godišnje se provodi praćenje radne uspješnosti	2,2	2,0	ne	0,495	0,622	
3. Postotak zaposlenih čija se radna uspješnost formalno prati	35,0	46,9	da	-0,742	0,461	
4. Najniža mjesečna plaća	2 401,65	2 183,71	ne	0,789	0,434	
5. Prosječna mjesečna plaća	4 195,36	4 718,47	da	-0,989	0,327	
6. Najviša mjesečna plaća	11 307, 72	15 115,77	da	-1,010	0,344	
7. Postotak organizacija u kojima je prosječna plaća zaposlenih veća u odnosu na prosječnu plaću u RH	38,5	44,4	da	0,711	0,479	
8. Postotak organizacija u kojima zaposlenici dobivaju varijabilni dio plaće sukladno njihovoj radnoj uspješnosti	64,8	100,0	da	6,168	0,000	0,01
9. Postotak zaposlenih koji dobiva varijabilni dio plaće	32,9	72,0	da	-2,690	0,009	0,01
10. Postotak organizacija u kojima se zaposleni nagrađuju za nove, inovativne ideje i rješenja	51,5	77,8	da	1,653	0,127	
11. Postotak organizacija u kojima zaposleni sudjeluju u vlasništvu	18,3	11,1	ne	-0,530	0,598	
12. Postotak organizacija u kojima zaposleni sudjeluju u profitu	30,3	66,7	da	2,190	0,032	0,05

Pokazatelj MLJP-a	Vrijednost pokazatelja MLJP-a s obzirom na to postoji li u organizaciji sindikat ili ne		Veća briga za zaposlenike u organizaciji bez sindikata	t-test za nezavisne uzorke		
	postoji	ne postoji		t	značajnost	razina značajnosti
13. Postotak organizacija u kojima u profitu sudjeluju svi zaposleni	63,2	16,7	ne	-2,062	0,051	
14. Postotak organizacija u kojima su beneficije zaposlenih bolje u odnosu na beneficije u ostalim organizacijama	33,3	25,0	ne	0,161	0,873	
15. Postotak organizacija koje organiziraju rekreaciju za svoje zaposlenike	29,2	44,4	da	0,929	0,356	
16. Postotak organizacija koje organiziraju proslave povodom praznika, obljetnica i slično	60,6	66,7	da	0,350	0,727	

Promotrimo li u tablici 5. osjenčane rezultate, možemo primijetiti da je čak 10 od ukupno 16 pokazatelja upravljanja radnim učinkom, odnosno 62,5 posto bolji u nesindikaliziranim organizacijama te da su tri pokazatelja (pokazatelji pod rednim brojevima 8, 9 i 12) znatno bolji u nesindikaliziranim organizacijama. Konkretno, u prosjeku, nesindikalizirane organizacije prate rad većeg broja svojih zaposlenika, daju veće prosječne i najviše mjesečne plaće, daju prosječne plaće veće od hrvatskoga prosjeka, njihovi zaposlenici češće dobivaju varijabilni dio plaće, veći broj njihovih zaposlenika dobiva varijabilni dio plaće, češće nagrađuju svoje djelatnike za inovativnost i kreativnost, češće imaju sustav sudjelovanja u profitu te češće organiziraju rekreaciju i okupljanja zaposlenika za posebne prigode. Za razliku od toga, sindikalizirane organizacije u nešto većem postotku provode praćenje radne uspješnosti te ga u prosjeku nešto češće provode, u prosjeku daju veće najniže mjesečne plaće, u većem postotku omogućuju zaposlenima sudjelovanje u vlasništvu, u većem postotku omogućuju svim svojim zaposlenicima sudjelovanje

u profitu te u prosjeku pružaju bolje beneficije svojim zaposlenicima. Pri tome su, kako je već rečeno, nesindikalizirane organizacije znatno bolje od sindikaliziranih u dodjeljivanju varijabilnog dijela plaće sukladnog radnoj uspješnosti, po prosječnom broju zaposlenika koji dobivaju i varijabilni dio plaće te u poticanju zaposlenika sustavom sudjelovanja u profitu.

Tablica 6. prikazuje stanje u sindikaliziranim/nesindikaliziranim organizacijama u RH vezano uz dodatno obrazovanje i razvoj (pokazatelji pod rednim brojevima od 1 do 5) te upravljanje karijerom zaposlenika (pokazatelji pod rednim brojevima 6 i 7).

Tablica 6. Pokazatelji obrazovanja i razvoja karijere u sindikaliziranim/nesindikaliziranim organizacijama u RH

Pokazatelj MLJP-a	Vrijednost pokazatelja MLJP-a s obzirom na to postoji li u organizaciji sindikat ili ne		Veća briga za zaposlenike u organizaciji bez sindikata	t-test za nezavisne uzorke		
	postoji	ne postoji		t	značajnost	razina značajnosti
1. Postotak organizacija u kojima se budžet za obrazovanje u odnosu na operativne troškove u zadnje dvije godine povećao	36,7	33,3	ne	-0,023	0,982	
2. Postotak dodatno obrazovanih zaposlenika	42,1	70,5	da	-0,880	0,387	
3. Troškovi obrazovanja po zaposlenom	1 209,36	3 144,30	da	-1,623	0,113	
4. Sati dodatnog obrazovanja po zaposlenom	11,3	42,3	da	-2,806	0,011	0,05
5. Sati dodatnog obrazovanja po dodatno obrazovanom zaposleniku	31,8	60,0	da	-0,860	0,401	
6. Postotak organizacija koje upravljaju karijerama svih svojih zaposlenika	2,8	0,0	ne	-0,504	0,615	
7. Postotak zaposlenih za koje je razvijen plan razvoja karijere	3,6	15,6	da	-1,402	0,203	

Iz tablice 6. vidljivo je da su u prosjeku, vrijednosno gledano, organizacije bez sindikata bolje u obrazovanju i razvoju svojih zaposlenika (bolje su u 4 od 5 pokazatelja obrazovanja i razvoja: obrazuju veći postotak svojih zaposlenika, izdvajaju više za dodatno obrazovanje po zaposlenome te prosječno više sati dodatno obrazuju svoje zaposlenike) te da u prosjeku razvijaju plan razvoja karijere za veći postotak svojih zaposlenika, dok je u prosjeku veći broj sindikaliziranih organizacija povećao svoj budžet za obrazovanje²⁰ te je usmjeren na razvoj karijere baš svih svojih zaposlenika. Također, tablica pokazuje da su zaposlenici nesindikaliziranih organizacija u prosjeku na dodatnom obrazovanju proveli statistički znatno više sati.

Konačno, u tablici 7. prikazani su rezultati glede preostala četiri promatrana pokazatelja MLJP-a, od kojih su svi vrijednosno gledano bolji u nesindikaliziranim organizacijama te u 50 posto slučajeva i statistički znatno bolji. Konkretno, u prosjeku, nesindikalizirane organizacije u većem postotku i statistički znatno češće primjenjuju klizno radno vrijeme, imaju manji prosječni i to statistički znatno manji broj izostanaka zaposlenika u satima, imaju manju stopu apsentizma te nešto manji postotak otišlih iz organizacije.

²⁰ U skladu s ostalim nalazima, ovaj nalaz je najvjerojatnije posljedica toga da su sindikalizirane organizacije povećale svoje budžete za obrazovanje i razvoj koji su bili minimalni, a nesindikalizirane organizacije već neko vrijeme imaju smislene budžete za te aktivnosti, koji stoga nužno ne moraju biti povećavani.

Tablica 7. Pokazatelji ostalih aktivnosti MLJP-a u sindikaliziranim/ nesindikaliziranim organizacijama u RH

Pokazatelj MLJP-a	Vrijednost pokazatelja MLJP-a s obzirom na to postoji li u organizaciji sindikat ili ne		Veća briga za zaposlenike u organizaciji bez sindikata	t-test za nezavisne uzorke		
	postoji	ne postoji		t	značajnost	razina značajnosti
1. Postotak organizacija koje primjenjuju klizno radno vrijeme	22,2	66,7	da	2,940	0,004	0,01
2. Ukupan broj izostanaka u satima po zaposlenom	300,3	142,7	da	2,044	0,046	0,05
3. Ukupna stopa apsentizma	6,9	3,2	da	0,810	0,424	
4. Postotak otišlih iz organizacije	10,4	10,1	da	0,074	0,941	

4. Diskusija

Sumarno su rezultati istraživanja prikazani u tablici 8., u kojoj se vidi da su vrijednosno gledano 20 od 29 pokazatelja MLJP-a bolji u organizacijama koje nemaju sindikate, no od njih 29 samo 6 statistički su znatno bolji.

Tablica 8. Sumarni rezultati pokazatelja MLJP-a u sindikaliziranim/ nesindikaliziranim organizacijama u RH

Grupa pokazatelja MLJP-a	Broj i postotak pokazatelja boljih u nesindikaliziranim organizacijama	Broj i postotak statistički znatno boljih pokazatelja
1. Pokazatelji organizacijskog ustroja poslova vezanih uz ljude	1/2 (50%)	0/2 (0%)
2. Pokazatelji praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti	1/3 (33%)	0/3 (0%)
3. Pokazatelji plaćanja i nagrađivanja	7/10 (70%)	3/10 (30%)
4. Pokazatelji dodatnih beneficija	2/3 (67%)	0/3 (0%)
5. Pokazatelji dodatnog obrazovanja i razvoja	4/5 (80%)	1/5 (20%)
6. Pokazatelji upravljanja karijerom	1/2 (50%)	0/2 (0%)
7. Pokazatelji ostalih aktivnosti MLJP-a	4/4 (100%)	2/4 (50%)
UKUPNO	20/29 (69%)	6/29 (21%)

Na metodološko-statističkoj razini nalazi istraživanja zahtijevaju odbacivanje postavljene hipoteze, s obzirom da je svega 21 posto promatranih pokazatelja MLJP-a statistički znatno bolje u nesindikaliziranim organizacijama. No, promotrimo li broj pokazatelja MLJP-a koji je vrijednosno bolji u nesindikaliziranim organizacijama, nepostojanje većeg broja statistički znatnih razlika možemo pripisati činjenici da je uzorak organizacija bez sindikata mali (njih 9), dakle možda je isključivo statističke prirode. Stoga se činjenica da je velik postotak promatranih pokazatelja MLJP-a (njih 69 posto) vrijednosno gledano bolji u nesindikaliziranim organizacijama, posebice imamo li u vidu navedeno ograničenje uzorka, može tretirati značajnom. Usprkos činjenici da su organizacije s najrazvijenijim MLJP-om u Hrvatskoj sve redom uključene u uzorak organizacija koje imaju sindikate,²¹ prema nalazima istraživanja aktivnosti MLJP-a u Hrvatskoj

²¹ Tako npr. čak 9 od 10 organizacija koje se u Hrvatskoj smatraju organizacijama s najrazvijenijom praksom MLJP-a, a koje su sve redom sudjelovale u ovom istraživanju, ima tekovinu sindikata. Metodologiju odabira 10 najboljih organizacija po pitanju MLJP-a u Hrvatskoj vidi u Pološki Vokić i Vidović (2008).

su u prosjeku ipak naprednije nesindikalizirane organizacije. Drugim riječima, iako uzorak sindikaliziranih organizacija u velikoj mjeri čine najuspješnije hrvatske organizacije po pitanju MLJP-a (koje ujedno imaju i dugogodišnju tradiciju sindikalnog udruživanja i uključenosti sindikata u organizacijsko odlučivanje), nalazi upućuju da je briga za zaposlenike mjerena pokazateljima MLJP-a ipak u prosjeku veća u nesindikaliziranim organizacijama.

Na temelju svega navedenog potrebno je zaključiti da ne postoje dostatni argumenti ni za prihvaćanje ni za odbacivanje postavljene hipoteze. Rezultati, usprkos tome što nisu statistički značajni, daju naslutiti da je briga za zaposlenike veća u organizacijama koje nemaju sindikate te da sindikate posljedično MLJP može uspješno zamijeniti.

5. Zaključak i buduća istraživanja

Analiza literature koja se bavi odnosima sindikata i MLJP-a te nalazi empirijskog istraživanja o kvaliteti MLJP-a u hrvatskim organizacijama s obzirom na to imaju li sindikate ili ne, upućuje da je hipoteza o supstituciji sindikata MLJP-om sve zastupljenija i u teoriji i u praksi. Kako kaže Machin (2000, 644), čini se da je sve snažnija »nova ekonomija« namijenila nevažnu ulogu, odnosno ostavila malo mjesta za sindikate.

Stoga je uputno zaključiti kako se sindikati moraju osuvremeniti u smislu svojega približavanja filozofiji MLJP-a i suvremenim oblicima rada i djelovanja. Kako očekuju Diamond i Freeman, »novi sindikati će zastupati i pružati usluge na razini pojedinca, a istovremeno nastaviti pregovarati s menadžmentom u ime radnika kolektivno; pružat će usluge kako na radnom mjestu tako i putem weba te koristiti digitalnu tehnologiju pri rješavanju problema njihovih članova; te će pružati više usluga, a ne samo kolektivno pregovaranje.« (2002, 591) Slično zaključuje i Fairbrother (1996, 9), koji navodi da je potrebno poticati oblik sindikalizma koji se zasniva na odnosima i motivaciji koje zago-

varaju i programi MLJP-a, a ne na kolektivnoj brizi koja podrazumijeva suprotstavljene interese zaposlenika i njihovih menadžera, odnosno Fiorito, Lowman i Nelson (1987) koji smatraju da sindikati moraju biti više pro-MLJP te da moraju biti zagovaratelji tih praksi. Konkretno, sindikatima se danas sugerira prihvatiti filozofiju MLJP-a (više o tome vidi u Stratton-Devine 1992), na način da: (1) osiguraju da njihovi čelnici i svi ostali zaposlenici razumiju i prihvaćaju filozofiju MLJP-a, (2) preispitaju vlastite aktivnosti, odnosno njihovu usklađenost sa suvremenim načinima brige za ljude koje podrazumijeva MLJP te (3) prošire asortiman usluga koje pružaju svojim članovima imajući u vidu različite aktivnosti i usluge koje pruža suvremeni MLJP.

Činjenicu da okolnosti suvremenih tržišta proizvoda i usluga te tržišta rada pogoduju tome da će sve više poslodavaca biti naklonjeno MLJP-u koji potencijalno ugrožava sindikalno udruživanje i nagodbe postignute kolektivnim pregovaranjem, sindikati u razvijenim zemljama prihvaćaju (Beaumont 1991, 307). No, postavlja se pitanje u kojoj su mjeri sindikati u Hrvatskoj svjesni mogućnosti da će upravo MLJP biti jedan od glavnih razloga opadanja utjecaja/članstva sindikata, s obzirom da su se aktivnosti MLJP-a u Hrvatskoj počele razvijati i implementirati tek u nekoliko zadnjih godina. Naime, hrvatska poslovna svakidašnjica obiluje primjerima brige za zaposlenike isključivo od strane sindikata, no isto tako sve većim brojem primjera sve veće suprotstavljenosti sindikata i MLJP-a te uspješnog zadovoljavanja potreba zaposlenika od strane MLJP-a bez prisutnosti ili znatnog utjecaja sindikata.

Iz svega navedenog proizlazi potreba daljnjeg izučavanja problematike odnosa sindikata i MLJP-a te se nameće nekoliko smjerova bavljenja tom složenom problematikom: (1) istraživanje prisutnosti modela odnosa sindikata i MLJP-a u Hrvatskoj, posebice s obzirom na organizacijske karakteristike kao što su veličina organizacije, vlasništvo, uspješnost organizacije i slično; (2) istraživanje kojim se aktivnostima vezano uz ljude bave sindikati, odnosno MLJP, s obzirom na to koji je model njihovih odnosa prisutan; (3) istraživanje zadovoljstva zaposlenika s različitim aspektima života i rada u organizacijama s obzirom na to koji je model odnosa sindikata i MLJP-a prisutan te;

(4) istraživanje je li i u kojoj mjeri MLJP razlog smanjivanja utjecaja sindikata u Hrvatskoj.

Literatura

- Addison, J. T. and Hirsch, B. T. (1989), 'Union Effects on Productivity, Profits, and Growth: Has the Long Run Arrived?', *Journal of Labor Economics*, 7(1): 72–105.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga.
- Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (ur.) (2001), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmmedia.
- Beaumont, P. B. (1991), 'Trade unions and HRM', *Industrial Relations Journal*, 22(4): 300–308.
- Bell, B. D. and 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.
- Belman, D. and Voos, P. B. (2006), 'Union wages and union decline: evidence from the construction industry', *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1): 67–87.
- Blanchflower, D. G. (2006), 'A Cross-Country Study of Union Membership', Discussion Paper Series, Institute for the Study of Labor, DP No. 2016, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=892338#
- Blyton, P., Martinez, L. M., McGurk, J. and Turnbull, P. (2001), 'Globalization and trade union strategy: industrial restructuring and human resource management in the international civil aviation industry', *Human Resource Management*, 12(3): 445–463.
- Clawson, D. and Clawson, M. A. (1999), 'What has happened to the US labor movement? Union decline and renewal', *Annual Review of Sociology*, 25(1): 95–119.
- Cohen, Y., Haberfeld, Y., Mundlak, G. and Saporta, I. (2003), 'Unpacking Union Density: Membership and Coverage in the Transformation of the Israeli IR System', *Industrial relations*, 42(4): 692–711.
- Deery, S., Walsh, J. and 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.
- Deshpande, S. P. (2002), 'The Impact of Union Elections on Human Resources Management Practices in Hospitals', *Health Care Manager*, 20(4): 27–35.

- Diamond, W. J. and 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.
- Edwards, P. K. (1995), 'Human resource management, union voice and the use of discipline: an analysis of WIRS3', *Industrial Relations Journal*, 26(3): 204–220.
- Fairbrother, P. (1996), 'Trade unions and human resource management in Britain – Case study evidence from the public sector, utilities and manufacturing', *Employee Relations*, 18(6): 8–25.
- Farber, H. S. and Saks, D. H. (1980), 'Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics', *Journal of Political Economy*, 88(2): 349–369.
- Fiorito, J. (2001), 'Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union representation', *Journal of Labor Research*, 22(2): 335–354.
- Fiorito, J., Lowman, C. and Nelson, F. D. (1987), 'The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing', *Industrial Relations*, 26(2): 113–126.
- Flood, P. and Turner, T. (1993), 'Human Resource Strategy and the Non-union Phenomenon', *Employee Relations*, 15(6): 54–66.
- Franičević, V. (2007), 'Croatia: Between EU Normalisation and Persistent Hard Reality', in Eyraud, F. and Vaughan-Whitehead, D. (eds.), *Evolving World of Work in the Enlarged EU: Progress and Vulnerability*, Geneva: International Labour Office, pp. 91–139.
- Freeman, R. B. (1980a), 'The exit-voice tradeoff in the labor market: unionism, job tenure, quits, and separations', *The Quarterly Journal of Economics*, 94(4): 643–673.
- Freeman, R. B. (1980b), 'Unionism and the dispersion of wages', *Industrial and Labor Relations Review*, 34(1): 3–23.
- Gomez, R., Gunderson, M. and Meltz, N. (2002), 'Comparing Youth and Adult Desire for Unionization in Canada', *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 521–542.
- Graham, H. T. and Bennett, R. (1998), *Human Resources Management*, 9th ed., London: Pitman Publishing.
- Guest, D. E. (1987), 'Human resource management and industrial relations', *Journal of Management Studies*, 24(5): 503–521.
- Guest, D. E. and 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.
- Guest, D. E. and Dewe, P. (1988), 'Why Do Workers Belong to a Trade Union?: A Social Psychological Study in the UK Electronics Industry', *British Journal of Industrial Relations*, 26(2): 178–194.
- Hoke, Z. (2005), 'Globalizacija – prijatelj ili neprijatelj sindikalnog pokreta?', <http://www.voanews.com/croatian/archive/2005-11-20-voa6.cfm>

- Holland, P., Nelson, L. and Fisher, C. (2000), 'Australian Trade Unions' Responses to Human Resource Management Initiatives in a Globalized Era', *Asia Pacific Business Review*, 7(1): 46–70.
- Huselid, M. A., Becker, B. E. and Beatty, R. W. (2005), *The Workforce Scorecard – Managing Human Capital to Execute Strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufman, R. S. and Kaufman, R. T. (1987), 'Union Effects on Productivity, Personnel Practices, and Survival in the Automotive Parts Industry', *Journal of Labor Research*, 8(4): 333–350.
- Klandermans, B. (1986), 'Psychology and trade union participation: Joining, acting, quitting', *Journal of Occupational Psychology*, 59(3): 189–204.
- Kochan, T. A., McKersie, R. and Chalykoff, J. (1986), 'The effects of corporate strategy and workplace innovations on union representation', *Industrial and Labor Relations Review*, 39(4): 487–501.
- Kuruvilla, S., Das, S., Kwon, H. and Kwon, S. (2002), 'Trade Union Growth and Decline in Asia', *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 431–461.
- Lewchuk, W. and 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.
- Machin, S. (2000), 'Union Decline in Britain', *British Journal of Industrial Relations*, 38(4): 631–645.
- Machin, S. and Wood, S. (2005), 'Human resource management as a substitute for trade unions in British workplaces', *Industrial and Labor Relations Review*, 58(2): 201–218.
- McConnell, C. R., Brue, S. L. and Macpherson, D. A. (2009), *Contemporary Labor Economics*, 9th ed., New York: McGraw-Hill.
- McConnell, C. R. i Brue, S. L. (1994), *Suvremena ekonomija rada*, 3. izdanje, Zagreb: Mate.
- Mitchell, M. W. and Stone, J. A. (1992), 'Union effects on productivity: evidence from western U.S. sawmills', *Industrial and Labor Relations review*, 46(1): 135–145.
- Ng, I. and Maki, D. (1994), 'Trade Union Influence on Human Resource Management Practices', *Industrial Relations*, 33(1): 121–135.
- Obadić, A. (2009), 'Examining the Danish flexicurity labour market concept', *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12(2): 53–70.
- Pološki Vokić, N. and Vidović, M. (2008), 'HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People: The Croatian Case', *International Advances in Economic Research*, 14(3): 303–315.
- Pološki Vokić, N. i Vidović, M. (2007), 'Komparativno istraživanje razvoja MLJP-a u Hrvatskoj', *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5: 403–417.
- Ramaswamy, E. A. and Schiphorst, F. B. (2000), 'Human resource management, trade unions and empowerment: two cases from India', *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 664–680.

- Roche, W. K. and Turner, T. (1994), 'Testing alternative models of human resource policy effects on trade union recognition in the Republic of Ireland', *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 721–753.
- Sever, K. (2007), 'Rastrošnost čelnika osipa sindikalno članstvo', *Vjesnik*, 15. 2. 2007, <http://www.vjesnik.com/Html/2007/02/15/Clanak.asp?r=tem&c=2>
- Sisson, K. (1993), 'In Search of HRM', *British Journal of Industrial Relations*, 31(2): 201–210.
- Stratton-Devine, K. (1992), 'Strategic Human Resource Planning: A Union Perspective', *Human Resource Planning*, 15(3): 37–46.
- Strauss, G. (1984), 'Industrial Relations: Time of Change', *Industrial Relations*, 23(1): 1–15.
- Verma, A., Kochan, T. A. and Wood, S. J. (2002), 'Union Decline and Prospects for Revival: Editors' Introduction', *British Journal of Industrial Relations*, 40(3): 373–384.
- 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.
- Visser, J. (2006), 'Union membership statistics in 24 countries', *Monthly Labor Review*, 129(1): 38–49.
- Visser, J. (2007), 'Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case?', *Industrielle Beziehungen*, 14(2): 97–117.
- Waddoups, J. C. (2005), 'Trade Union Decline and Union Wage Effects in Australia', *Industrial Relations*, 44(4): 607–624.