



Sveučilište u Zagrebu
EKONOMSKI FAKULTET
Zagreb - Hrvatska

Trg J. F. Kennedyja 6
10000 Zagreb, Hrvatska
Telefon +385(0)1 238 3333
<http://www.efzg.hr/wps>
wps@efzg.hr

SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU

Članak broj 13-03

Nina Pološki Vokić

**Poželjna obilježja sindikalnih vođa
današnjice – percepcije različitih
dionika o ulozi sindikalnih vođa u
oživljavanju sindikata u Hrvatskoj**



SVEUČILIŠTE U
ZAGREBU



Poželjna obilježja sindikalnih vođa današnjice – percepcije različitih dionika o ulozi sindikalnih vođa u oživljavanju sindikata u Hrvatskoj

Nina Pološki Vokić
npoloski@efzg.hr
Ekonomski fakultet – Zagreb
Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedyja 6
10 000 Zagreb, Hrvatska

Sve izneseno u ovom članku u nastajanju stav je autora i ne odražava nužno službena stajališta Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Članak nije podvrgnut uobičajenoj recenziji. Članak je objavljen kako bi se potaknula rasprava o rezultatima istraživanja u tijeku, a u svrhu njegovog poboljšanja prije konačnog objavljivanja.

Copyright listopad 2013 by Nina Pološki Vokić

Članak je prezentiran na 2nd PAR International Leadership Conference – *Leadership for Life* u Opatiji, 2013. godine

Sva prava pridržana.
Dijelove teksta dopušteno je citirati uz obavezno navođenje izvora.

Sažetak

Značajno opadanje utjecaja sindikata u suvremenome društvu rasprostranjena je pojava u cijelome svijetu. Kao jedna od strategija oživljavanja sindikata navodi se razvoj sindikalnih čelnika odnosno kvalitetni sindikalni vođe. Naime, smatra se da u današnje turbulentno doba za sindikate, sindikalni čelnici trebaju biti sposobni napraviti zaokret – unijeti promjene u razmišljanje i djelovanje sindikata. U teorijskome dijelu rada opisuju se poželjna obilježja sindikalnih vođa današnjice – kako demografska tako i obilježja njihova stila vođenja, dok se u empirijskome dijelu rada, tzv. obuhvatom 360 stupnjeva, istražuje u kojoj mjeri različiti dionici radnih odnosa (menadžeri, stručnjaci za ljudske potencijale, zaposlenici, sindikalni povjerenici, sindikalni čelnici, predstavnici države) smatraju da su sindikalni vođe ključ neuspjeha (odnosno uspjeha) današnjih sindikata.

Ključne riječi

sindikati, sindikalni vođe, oživljavanje sindikata, Hrvatska

JEL klasifikacija

M1, J5

Abstract

A significant decline of the trade union impact society is widespread all over the world. One of the union revitalization strategies proposed is the development of competent union leaders. Namely, in turbulent times for unions, union leaders should be able to do the turnaround – to introduce changes in union thinking and acting. In the theoretical part of the paper desirable characteristics of contemporary leaders are described – both demographic and leadership style characteristics, while in the empirical part of the paper, using 360 degree scheme, different labor relations stakeholders' perceptions (managers, human resource experts, employees, trade union officials (in organizations and in trade union federations), government representatives) about union leaders being the key for union failure (or success) are assessed.

Key words:

trade unions, union leaders, union revitalization, Croatia

JEL classification

M1, J5

1. UVOD

O 1980-tih godina svugdje u svijetu, posebice u razvijenim i tranzicijskim zemljama, prisutno je značajno opadanje sindikalnoga članstva a stoga i utjecaja sindikata u organizacijama i društvima općenito. Mnogi su razlozi za to na razini društva (kao što su razvijanje radnoga zakonodavstva, tercijarizacija, neoliberalizam, sve izraženija konkurencija, povećana nezaposlenost, krize i recesije u svijetu i sl.), na razini organizacija (kao što su menadžerska oporba, uvođenje novih tehnologija, sve veća participacija i ovlašćivanje zaposlenika i sl.), na razini pojedinaca (kao što su sve izraženiji individualizam, promijenjeno poimanje karijere i sl.) te na razini samih sindikata (kao što su neaktivnost i razmrmljenost sindikata, nedostaci na strani sindikalnih čelnika, uspjesi sindikata u pregovorima vezanima uz plaće i sl.). Štoviše, navedeni su razlozi najčešće suprisutni odnosno javljaju se u kombinaciji. Tako su na primjer još davne 1984. godine Feeman i Medoff (1984. prema Flanagan, 2008., 459), u svojoj kultnoj knjizi *Što sindikati rade? (What do unions do?)*, zaključili kako se opadanje sindikata može pripisati kombinaciji menadžerske opozicije (25-50%), smanjenim naporima sindikata u privlačenju novih članova (25-33%) i promjenama u ekonomskoj strukturi koje daju prednost nesindikaliziranom zapošljavanju (do 72%).

No, usprkos opadanja sindikalnoga članstva, sindikalne gustoće i sindikalnoga utjecaja, istraživanja pokazuju da šira javnost još uvijek podržava sindikate (Milkman, 2010., 375) zbog njihove uloge branitelja radničkih prava, no danas sve više, zbog rasprostranjene ekonomske krize ali i krize morala diljem svijeta, i uloge branitelja općih ljudskih prava. Stoga su današnja kako znanstvena tako i sindikalna scena usmjerene na promišljanja o mogućim strategijama oživljavanja sindikata. Njih je moguće podijeliti u tri skupine (Pološki Vokić i Obadić, 2012., 280): (1.) modernizacija sindikata, koja uključuje stalno obrazovanje i razvoj aktivnih članova sindikata, demokratski stil vođenja i sindikalnu demokraciju, upravljanje različitostima unutar sindikata te uporabu elektroničke komunikacijske tehnologije, (2.) aktivnosti privlačenja novih članova te (3.) umrežavanje s drugim dionicima, odnosno s drugim sindikatima (nacionalno i međunarodno), poslodavcima, vladom i organizacijama civilnoga društva.

Za uspješnost većine nabrojanih strategija važna je uloga sindikalnih vođa, pa tako mnogi autori smatraju da su kvalitetni sindikalni vođe ključni za obnovu i uspješnost današnjih sindikata (Fiorito, 2004.; Lévesque i Murray, 2006.; Schiavone, 2008.; Stratton-Devine, 1992.). Iz navedenoga proizlaze i ciljevi ovoga rada. Cilj teorijskoga dijela rada je opisati poželjna obilježja sindikalnih vođa današnjice, kako obilježja njihovoga stila vođenja tako i njihova demografska obilježja. Cilj empirijskoga dijela rada je tzv. istraživanjem 360 stupnjeva tj. istraživanjem percepcija različitih dionika radnih odnosa (menadžeri, stručnjaci za ljudske potencijale (LJP), zaposlenici, sindikalni povjerenici, sindikalni čelnici, predstavnici države), istražiti u kojoj su mjeri prema mišljenju različitih skupina koje sudjeluju u uspostavi radnih odnosa, sindikalni čelnici razlog opadanja članstva/utjecaja sindikata u Hrvatskoj te koja je potencijalna uloga sindikalnih čelnika u oživljavanju hrvatskih sindikata.

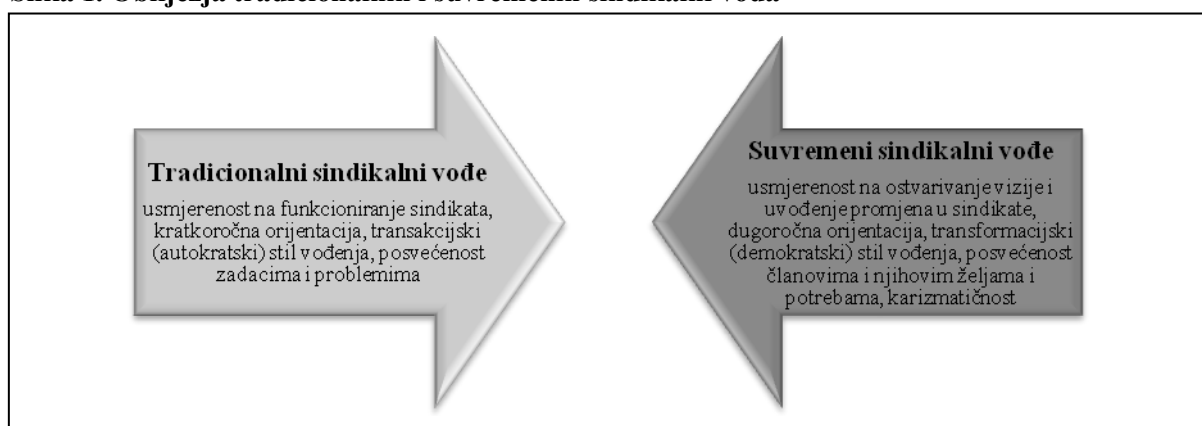
2. POŽELJNA OBILJEŽJA SINDIKALNIH VOĐA DANAŠNJICE

Danas je moguće govoriti o dvije osnovne skupine poželjnih obilježja sindikalnih vođa današnjice: (1.) obilježjima njihovoga stila vođenja te (2.) njihovim demografskim obilježjima. Drugim riječima, smatra se da je za oživljavanje sindikata važno da sindikalne organizacije, umjesto transakcijskih, kratkoročno-orijentiranih i samousmjerenih čelnika, vode transformacijski, strategijski-orijentirani i vizionarski vođe posvećeni iskonskoj sindikalnoj ideologiji. Također, s obzirom na činjenicu da su pripadnici tzv. tradicionalno nesindikaliziranih skupina (žene, mladi, manjinske etničke skupine, „bijeli“ ovratnici i sl.) sve češće sindikalno organizirani (Alós i sur., 2009.; Kirton, 2005.; Yates, 2006.) i sve skloniji sindikatima (Gomez, Gunderson i Metz, 2002.; Walters, 2002.), potrebno je da predstavnici upravo tih skupina u značajnijoj mjeri preuzimaju čelne pozicije u sindikatima (Pološki Vokić i Obadić, 2012.). Naime, smatra se nužnim da sindikalno čelništvo postane raznolikije po svojem sastavu (Alós i sur., 2009.; Krzywdzinski, 2012.; Nissen i Grenier, 2002.) želi li se postići da navedene tradicionalno nesindikalizirane skupine među sindikalnim čelnicima pronalaze svoje uzore, poistovjećuju se s njima i slijede ih, odnosno da se uopće pridružuju sindikatima.

2.1. Poželjna obilježja vođenja sindikalnih vođa današnjice

U teoriji, sindikati su po ustrojstvu demokracije kojima se upravlja odozdo (Barling, Fullagar i Kelloway, 1992., 13), dok su nažalost u praksi u velikoj mjeri sklone birokratskoj oligarhiji kojom se upravlja odozgo (Michels, 1959. prema Barling, Fullagar i Kelloway, 1992., 13). No, s obzirom da poslovno okruženje danas od svih vrsta organizacija traži da umjesto centraliziranih i autoritarnih postanu decentralizirane i fleksibilne¹, i sindikati se tome trebaju prilagoditi. Stoga se od današnjih sindikalnih vođa traži da imaju jasnu viziju budućnosti sindikata, da su dugoročno i strateški usmjereni, da su karizmatični i uzor članovima sindikata, da koriste transformacijski (demokratski) stil vođenja, da imaju visoke etičke i poslovne standarde te da su optimistični, entuzijastični i motivirani u djelovanju za dobrobit sindikalne ideologije (Pološki Vokić, 2012.a, 254), kao što prikazuje slika 1.

Slika 1. Obilježja tradicionalnih i suvremenih sindikalni vođa



Izvor: Pološki Vokić (2012.a, 254)

U tablici 1. ukratko su objašnjena ključna obilježja koja bi trebali posjedovati suvremeni sindikalni vođe kako bi uspješno odgovarali na suvremene izazove sindikalnoga okruženja.

¹ Smatra se da su u prošlosti organizacije bile isključivo birokratske i autoritarne te da su ih obilježavale centralizacija, hijerarhičnost, uzak raspon rukovođenja, autoritet koji prozlaži iz pozicije u organizaciji (formalna i informacijska moć) itd., što je bio uspješan model za industrijsko doba, no danas, u doba znanja, organizacije jesu i moraju postati drugačije, odnosno decentralizirane su, fleksibilne, inovativne i kreativne, obilježavaju ih mrežni odnosi, participacija zaposlenih u odlučivanju, timski rad, dijeljenje informacija, autoritet koji proizlazi iz osobnosti (ekspertna i karizmatična moć) i sl. (na temelju Pološki, 2003., 39).

Tablica 1. Ključna obilježja sindikalnih vođa današnjice

Obilježje	Opis
Razumijevanje i usmjerenost na viziju i misiju sindikata	Sindikalni vođe moraju imati jasnu viziju sindikata u bližoj i daljnjoj budućnosti te moraju biti posvećeni ostvarivanju misije sindikata odnosno djelovati u smjeru ispunjavanja osnovne svrhe sindikata i njegovih ciljeva, posebice stoga što postojanje jasne vizije i misije nadahnjuje članove sindikata, čini ih ponosnima što su njihovi članovi te povećava njihovu odanost sindikatu.
Usmjerenost na promjene	Sindikalni čelnici trebaju anticipirati odnosno biti proaktivni u sagledavanju promjena koje je potrebno provesti kako bi sindikati bili usklađeni sa svojim okruženjem (potrebama i željama članova sindikata, institucionalnim okruženjem i slično). Oni trebaju stalno unapređivati djelovanje sindikata odnosno uvoditi promjene, iskoristavati prilike te se uspješno nositi s prijetnjama. Također, pravi sindikalni vođe ne odustaju već uvijek iznalaze nove načine rješavanja problema.
Razvijanje „učeeh sindikata“	Sindikati, baš kao i sve suvremene organizacije koje žele opstati, rasti i razvijati se, moraju postati učee organizacije odnosno organizacije koje stalno uče i razvijaju se kako bi uskladile svoje djelovanje s aktualnim potrebama članova te političkim, ekonomskim i društvenim okruženjem. Stoga sindikalni vođe trebaju biti učitelji koji potiču sve članove sindikata (kako „obične“ članove uključene u djelovanje sindikata tako i druge sindikalne čelnike) da stalno uče i unapređuju se.
Transformacijski stil vođenja	Transformacijske sindikalne vođe obilježava participativni stil vođenja odnosno poticanje sindikalne demokracije ² , dakle uključivanje svih zainteresiranih članova u odlučivanje o sindikalnim pitanjima i djelovanje sindikata. Pri tome su posebno važne njihove vještine poticanja dvosmjerne komunikacije, vještine slušanja te njihova pristupačnost i sklonost suradnji, kao i dijeljenje moći i informacija te usmjerenost na timski rad. Transformacijski stil vođenja je poželjan jer je dokazano da je povezan s višom razinom uključenosti članova u aktivnosti sindikata, kao i većim zadovoljstvom članova sa sindikatom te njihovom većom odanosti sindikatu.
Karizmatičnost	Sposobnost sindikalnih vođa da vlastitim primjerom, entuzijazmom i posvećenošću ciljevima sindikata inspiriraju i potiču članove da se uključuju u aktivnosti sindikata. Smatra se da moć istinskih sindikalnih vođa proizlazi iz njihove osobnosti (kako karizmatičnosti tako i stručnosti).

Na temelju: Bass (1990. prema Clark, 2009.); Clark (2009.); Fullagar, McCoy i Shull (1992., 22); Kelloway, Barling i Catano (1996. prema Clark, 2009., 172); Nicholson, Ursell i Lubbock (1981., 176); Pološki Vokić (2012.a, 252-257); Pološki Vokić i Obadić (2010.); Thacker, Fields i Barclay (1990., 33)

2.2. Poželjna demografska obilježja sindikalnih vođa današnjice

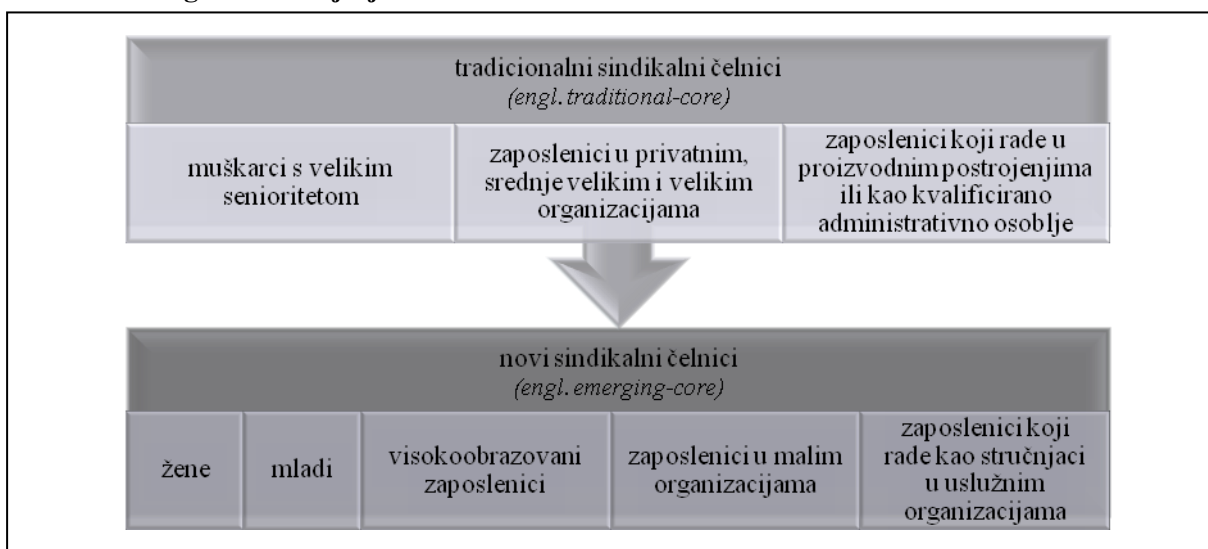
Za uspješno oživljavanje sindikata smatra se važnim i dio postojećih sindikalnih čelnika zamijeniti onima drugoga spola, generacije i ideologije (Heery, 2003. prema Fiorito, 2004., 24). Naime, sindikalno čelništvo treba biti heterogeno žele li se u sindikate privući rastuće skupine po udjelu u ukupnom broju zaposlenih – žene, mladi, pripadnici manjinskih skupina, visokoobrazovani, zaposlenici u uslužnim sektorima, zaposlenici s fleksibilnim radnim aranžmanima (na određeno vrijeme, sa skraćenim radnim vremenom i sl.) itd. Drugim riječima, s obzirom da se svojevrsnom budućnošću sindikalnoga pokreta smatraju upravo tradicionalno nesindikalizirane skupine iz redova kojih je moguće regrutirati mnoge nove članove, potrebno je i veće uključivanje predstavnika tih skupina u sindikalno čelništvo. Naime, samo se tako može

² Sindikalna demokracija (engl. union democracy) je sustav kojega obilježava da članovi na svim razinama sindikalne organizacije aktivno sudjeluju, neposredno ili posredno putem svojih predstavnika u odlučivanju, implementaciji politika i odabiru dužnosnika/čelnika (Barling, Fullagar i Kelloway, 1992., 17).

odgovoriti na sindikalne potrebe navedenih skupina i potencijalnim članovima različitih obilježja pokazati da su perspektive od članstva u sindikatu velike (Pološki Vokić, 2012.a, 258).

Slika 2. prikazuje demografska obilježja tradicionalnih sindikalnih čelnika u odnosu na poželjna demografska obilježja sindikalnih čelnika budućnosti.

Slika 2. Demografska obilježja tradicionalnih i novih sindikalnih čelnika



Na temelju: Alós i sur. (2009.)

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Instrument istraživanja. Istraživanje je provedeno korištenjem šest visoko-strukturiranih upitnika prilagođenih pojedinim skupinama ispitanika. Pitanja odnosno odgovori na pitanja prikazani u ovom radu³ odnose se na sljedeće četiri skupine pitanja: (1.) percepcije razloga opadanja članstva/utjecaja sindikata – 13 razloga ocjenjivanih na skali Likertovoga tipa od 1 (uopće nije razlog opadanja članstva/utjecaja sindikata) do 5 (izrazito utjecajan razlog opadanja članstva/utjecaja sindikata), (2.) percepcije prikladnosti pojedinih strategija oživljavanja sindikata – 11 strategija ocjenjivanih na skali Likertovoga tipa od 1 (uopće nije prikladna strategija) do 5 (izrazito prikladna strategija), (3.) postotak sindikalnih čelnika iz tradicionalno nesindikaliziranih skupina – žene i mladi (pitanja samo za sindikalne povjerenike i sindikalne čelnike) te (4.) demografska obilježja ispitanika – spol, dob, stručna sprema, menadžerska razina (samo za menadžere).

Uzorak istraživanja. Kako bi se sveobuhvatno istražile percepcije različitih javnosti o razlozima slabljenja sindikata i načinima njihova oživljavanja ispitivani su različiti dionici po principu 360°. Drugim riječima, obuhvaćeno je svih šest skupina koje određuju radne odnose odnosno tripartitni dijalog – menadžeri, stručnjaci za LJP, zaposlenici, sindikalni povjerenici, sindikalni čelnici, predstavnici države. Ukupno su prikupljeni odgovori 178 ispitanika iz 6 hrvatskih organizacija s različitim oblicima radnih odnosa odnosno odnosa sindikata i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) pri zadovoljavanju potreba zaposlenika⁴ (model „Dominacija sindikata“ – 2 organizacije, model „Dualizam sindikata i ULJP-a“ – 1 organizacija), model „Sinergija sindikata i ULJP-a“ – 2 organizacije, model „Potpuna strategija ULJP-a“ – 1 organizacija). Heterogenost pri odabiru organizacija u uzorku bila je neophodna kako bi dobivena slika

³ U ovom su radu prikazani odgovori samo na neka pitanja prikupljena istraživanjem koje je provedeno u sklopu projekta pod nazivom „Holistička analiza uloge sindikata u suvremenome društvu“ financiranoga od strane Fonda za razvoj Sveučilišta u Zagrebu u 2012. godini.

⁴ O modelima odnosa sindikata i ULJP-a pri zadovoljavanju potreba zaposlenika vidi u Pološki Vokić (2012.b).

bila što reprezentativnija, dok je konačna heterogenost profila ispitanika, također potrebna za poopćavanje rezultata, prikazana u tablici 2.

Tablica 2. Profil ispitanika

Skupina ispitanika	n	Spol	Prosječna dob	Stručna sprema	Menadžerska razina
Zaposlenici	103	M – 23%; Ž – 76%; n.a. – 1%	39 god.	SSS – 33%; VŠS – 15%; VSS – 46%; PDS – 4%; n.a. – 2 %	-
Menadžeri	23	M – 52%; Ž – 48%	44 god.	SSS – 4%; VŠS – 13%; VSS – 70%; PDS – 13%	najniži – 13%; srednji – 61%; najviši – 26%
Stručnjaci za LJP	20	M – 10%; Ž – 90%	43 god.	SSS – 5%; VŠS – 15%; VSS – 70%; PDS – 10%	-
Sindikalni povjerenici	13	M – 62%; Ž – 38%	50 god.	SSS – 62%; VŠS – 15%; VSS – 23%	-
Sindikalni čelnici	13	M – 70%; Ž – 30%	46 god.	SSS – 23%; VŠS – 15%; VSS – 62%	-
Predstavnici države	6	M – 33%; Ž – 67%	40 god.	SSS – 17%; VŠS – 50%; VSS – 33%	-
UKUPNO	178	M – 58%; Ž – 42%	44 god.	SSS – 24%; VŠS – 20%; VSS – 51%; PDS – 5%	-

Obrada podataka. Prikupljeni podaci obrađeni su uz pomoć statističkog softverskog paketa za obradu podataka društvenih istraživanja (SPSS). Statistička analiza se sastojala od izračuna prosječnih vrijednosti (za potrebe rangiranja percepcija razloga opadanja i percepcija strategija oživljavanja) te izračuna relativnih frekvencija (izračun udjela žena i mladih u sindikalnom čelništvu).

4. NALAZI ISTRAŽIVANJA

Tablica 3. prikazuje da je prema percepcijama ispitanika ukupno najprisutniji razlog za opadanje sindikalnoga članstva/utjecaja „sindikalni čelnici koji su zainteresirani za vlastitu dobrobit i probitak“ (podebljano u tablici). Štoviše, gledajući pojedine skupine ispitanika, ovaj je razlog prvo rangiran kod čak tri od šest skupina ispitanika (zaposlenici, menadžeri i stručnjaci za LJP), kod jedne skupine je drugo rangiran (predstavnici države), a kod preostale dvije skupine, iako na četvrtom odnosno petom mjestu, prema apsolutnoj vrijednosti ne odstupa mnogo od prvo rangiranoga razloga (kod sindikalnih povjerenika vrijednost 3,62 u odnosu na 3,92 prvo rangiranoga razloga, kod sindikalnih čelnika vrijednost 4,00 u odnosu na 4,46 prvo rangiranoga razloga). Dodatno, imamo li u vidu da su ove dvije zadnje navedene skupine upravo one na koji se dotični razlog odnosi, možemo govoriti o visokom četvrtom odnosno petom mjestu od ukupno 13 istraživanih razloga opadanja sindikalnoga članstva/utjecaja. Pogledamo li pak tri razloga opadanja članstva/utjecaja sindikata koji su posredno vezani uz djelovanje sindikalnih čelnika (koso označeno u tablici), možemo zamijetiti da i ti razlozi zauzimaju ukupno gledajući visoko drugo, treće i peto mjesto, a gledajući prema pojedinim skupinama ispitanika čak zajedno s prvo navedenim razlogom čine prva četiri odnosno pet razloga slabljenja sindikata kod čak četiri skupine ispitanika (zaposlenici, menadžeri, stručnjaci za LJP, predstavnici države). Na temelju svega navedenoga moguće je zaključiti da je nekompetentno sindikalno čelništvo neposvećeno misiji sindikata prema mišljenju ispitanika osnovni razlog slabljenja sindikata u Hrvatskoj.

Tablica 3. Percepcije razloga opadanja članstva/utjecaja sindikata u Hrvatskoj

Razlog opadanja članstva/utjecaja sindikata	Zaposlenici		Menadžeri		Stručnjaci za LJP		Sindikalni povjerenici		Sindikalni čelnici		Predstavnici države		UKUPNO	
	M	rang	M	rang	M	rang	M	rang	M	rang	M	rang	M	rang
Sindikalni čelnici koji su zainteresirani za vlastitu dobrobit i probitak	3,96	1	4,61	1	4,55	1	3,62	4	4,00	5	4,33	2	4,18	1
<i>Razmrvljenost sindikata</i>	3,75	3	4,04	2	4,10	2	3,77	2	4,08	4	4,33	2	4,01	2
<i>Neaktivnost sindikata pri privlačenju novih članova</i>	3,58	5	3,70	4	3,60	5	3,00	5	3,85	6	4,83	1	3,76	3
Otpuštanje zaposlenika	3,62	4	3,65	5	3,42	7	3,92	1	4,23	2	3,17	6	3,67	4
<i>Siromašna ponuda usluga koje nude sindikati</i>	3,80	2	3,78	3	4,00	3	2,46	11	3,23	8	4,00	4	3,55	5
Zatvaranje dijelova ili cijelih organizacija	3,32	6	3,04	8	3,26	8	3,69	3	4,46	1	3,17	6	3,49	6
Smanjena potreba pojedinaca za kolektivističkim zastupanjem	3,13	8	3,35	7	3,65	4	3,00	5	3,38	7	3,33	5	3,31	7
Menadžerska oporba	3,10	9	2,91	9	2,58	12	2,85	7	4,23	2	2,83	8	3,08	8
Institut proširene primjene kolektivnih ugovora	3,19	7	3,39	6	3,20	9	2,69	8	3,00	10	2,83	8	3,05	9
Razvijene aktivnosti ULJP-a	3,01	10	2,83	10	3,55	6	2,46	11	2,38	11	2,33	11	2,76	10
Zamjena radnika strojevima (tehnološka revolucija)	2,83	11	2,74	12	2,89	11	2,62	10	3,08	9	2,17	13	2,72	11
Radno zakonodavstvo koje štiti prava zaposlenika	2,49	13	2,83	10	2,55	13	2,67	9	2,23	12	2,33	11	2,52	12
Uključivanje zaposlenika u odlučivanje	2,61	12	2,61	13	3,10	10	1,54	13	1,92	13	2,67	10	2,41	13

Proučimo li pak percepcije ispitanika vezano uz ulogu sindikalnih čelnika u oživljavanju sindikata, vidimo da ispitanici osim što sindikalnim čelnicima pripisuju epitet ključnoga razloga za slabljenje sindikata, u sindikalnim čelnicima vide i izrazito snažnu polugu za oživljavanje sindikata. Naime, strategije oživljavanja neposredno vezane uz sindikalne čelnike (demokratski stil vođenja i raznolikost sindikalnih čelnika) ukupno su rangirane kao druga i deseta (podebljano u tablici), dok su strategije oživljavanja posredno vezane uz sindikalne čelnike (stalno obrazovanje i razvoj te usmjerenost na privlačenje novih članova) ukupno rangirane kao prva i peta. Pogledamo li pak rangove po pojedinim javnostima, možemo vidjeti da upravo četiri navedene strategije kod nekih dionika zauzimaju visoko prvo, drugo ili treće mjesto. Također je potrebno naglasiti da je demokratski stil vođenja prvo rangirana strategija oživljavanja kod dvije skupine ispitanika – zaposlenici i sindikalni čelnici, pri čemu je posebno zanimljivo da sami sindikalni čelnici upravo tu strategiju percipiraju ključnom.

Tablica 4. Percepcije potencijala strategija oživljavanja hrvatskih sindikata

Strategije oživljavanja sindikata	Zaposlenici		Menadžeri		Stručnjaci za LJP		Sindikalni povjerenici		Sindikalni čelnici		Predstavnici države		UKUPNO	
	M	rang	M	rang	M	rang	M	rang	M	rang	M	rang	M	rang
<i>Privlačenje novih članova</i>	4,23	4	4,77	1	4,05	3	3,87	1	4,33	1	3,56	3	4,14	1
Demokratski stil vođenja unutar sindikata	4,62	1	4,38	5	3,95	5	3,65	4	4,33	1	3,53	4	4,08	2
Međusobno povezivanje sindikata na nacionalnoj razini	4,23	4	4,62	3	4,20	2	3,74	3	4,00	3	3,69	2	4,08	2
Uporaba elektroničke komunikacijske tehnologije za potrebe komuniciranja	4,46	2	4,77	1	4,05	3	3,78	2	3,50	7	3,73	1	4,05	4
<i>Stalno obrazovanje i razvoj aktivnih članova sindikata</i>	4,46	2	4,62	3	3,60	9	3,57	7	3,67	5	3,39	8	3,88	5
Okretanje tradicionalno nesindikaliziranoj radnoj snazi (žene, mladi i sl.)	4,23	4	3,54	10	3,50	11	3,61	6	3,83	4	3,32	9	3,67	6
Međusobno povezivanje sindikata na međunarodnoj razini	3,08	10	4,38	5	3,70	7	3,48	10	3,67	5	3,46	7	3,63	7
Veća suradnja sindikata s vladom (kreatorima ekonomske i socijalne politike)	3,77	7	4,08	7	3,85	6	3,55	8	3,00	10	3,49	6	3,62	8
Suradnja sindikata s organizacijama civilnoga društva	3,23	8	3,77	9	3,55	10	3,50	9	3,33	8	3,22	10	3,43	9
Preuzimanje čelnih pozicija od strane pojedinaca različitih obilježja (žene, mladi...)	3,15	9	3,85	8	3,65	8	3,30	11	3,33	8	3,21	11	3,42	10
Partnerstvo sindikata s poslodavcima	2,69	11	3,23	11	4,25	1	3,65	5	2,83	11	3,52	5	3,36	11

Ono što donekle razočarava iz perspektive suvremene teorije sindikaliziranja, su percepcije ispitanika da preuzimanje čelnih pozicija u sindikatima od strane žena, mladih i pripadnika drugih tradicionalno nesindikaliziranih skupina (koje su kao što je prethodno navedeno sve sklonije sindikaliziranju i sve češće članovi sindikata) nije strategija oživljavanja sindikata s velikim potencijalom. Ova je percepcija sukladna nalazu istraživanja kako se na pozicijama čelnika sindikata u organizacijama ispitanika odnosno čelnika u sindikalnim središnjicama nalazi svega 35% žena i 22% mladih od 40 godina.

5. ZAKLJUČAK

Provedeno empirijsko istraživanje ukazalo je da su nedostaci na strani sindikalnih čelnika prema percepcijama ispitanika ključni razlog opadanja članstva i utjecaja sindikata u Hrvatskoj. No, isto tako, nalazi istraživanja ukazuju da ispitanici u sindikalnim čelnicima vide i potencijal za oživljavanje sindikata. Imamo li u vidu nalaze teorijskoga dijela rada koji ukazuju da „novi“ sindikalni čelnici trebaju biti sposobni napraviti zaokret odnosno unijeti promjene u razmišljanje i djelovanje sindikata kako bi sindikati oživjeli, možemo zaključiti da je za ponovno pozicioniranje sindikata kao važnih aktera na karti radnih odnosa potrebno stalno obrazovanje i razvoj sindikalnih čelnika. Prvenstveno je, kako bi se sindikalni pokret osnažio, važno da sindikalni čelnici primjenjuju transformacijski stil vođenja te poticanje preuzimanja čelnih pozicija u sindikatima od strane pojedinaca različitih obilježja.

LITERATURA

1. Alós, Ramon, Jódar, Pere, Martí, Joel, Artiles, Antonio Mariñ i Ortiz, Luis. (2009) Diversity in trade union membership: a typology based on the study of a Spanish trade union. *Industrial Relations Journal*, Vol. 40/2009 No. 2., str. 100-121
2. Barling, Julian, Fullagar, Clive i Kelloway, E. Kevin. (1992) *The Union and Its Members – A Psychological Approach*. New York: Oxford University Press.
3. Clark, Paul F. (2009) *Building more effective unions*. Ithaca: Cornell University Press.
4. Fiorito, Jack. (2004) Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom. *Labor Studies Journal*, Vol. 29/2004 No. 2., str. 21-53
5. Flanagan, Robert J. (2008) Has Management Strangled U.S. Unions?. U: Bennett, James T. i Kaufman, Bruce E. (eds.) *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*. New Brunswick: Transaction Publishers, str. 459-491
6. Fullagar, Clive, McCoy, Don i Shull, Carla. (1992) The socialization of union loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13/1992 No. 1., str. 13-26
7. Gomez, Rafael, Gunderson, Morley i Meltz, Noah. (2002) Comparing Youth and Adult Desire for Unionization in Canada. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 40/2002 No. 3., str. 521-542
8. Kirton, Gill. (2005) The influences on women joining and participating in unions. *Industrial Relations Journal*, Vol. 36/2005 No. 5., str. 386-401
9. Krzywdzinski, Martin. (2012) Trade Unions in Poland: Between Stagnation and Innovation. *Management Revue*, Vol. 23/2012 No. 1., str. 66-82
10. Lévesque, Christian i Murray, Gregor. (2006) How Do Unions Renew? Paths to Union Renewal. *Labor Studies Journal*, Vol. 31/2006 No. 3., str. 1-13
11. Milkman, Ruth. (2010) The US labour movement and the audacity of hope. *Socio-Economic Review*, Vol. 8/2010 No. 2., str. 372-376
12. Nicholson, Nigel, Ursell, Gill i Lubbock, Jackie. (1981) Membership participation in a white-collar union. *Industrial Relations*, Vol. 20/1981 No. 2., str. 162-178
13. Nissen, Bruce i Grenier, Guillermo (2002) Unions and immigrants in South Florida. U: Nissen, Bruce (ed.) *Unions in a Globalized Environment – Changing Borders, Organizational Boundaries, and Social Roles*. Armonk: M. E. Sharpe, Inc., str. 130-160
14. Pološki, Nina. (2003) „Ženski stil“ vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim organizacijama. *Ekonomski pregled*, Vol. 54/2003 No. 1-2., str. 38-54
15. Pološki Vokić, Nina. (2012a) Sindikalisti kao vođe. U: Pološki Vokić, Nina i Obadić, Alka (ur.) *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 249-263
16. Pološki Vokić, Nina. (2012b) Veza sindikata i upravljanja ljudskim potencijalima. U: Pološki Vokić, Nina i Obadić, Alka (ur.) *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 235-248
17. Pološki Vokić, Nina i Obadić, Alka. (2010) Revitalizacija sindikata u suvremenom društvu, *Ekonomski pregled*, Vol. 61/2010 No. 3-4., str. 187-214
18. Pološki Vokić, Nina i Obadić, Alka. (2012) Oživljavanje sindikata – Koje strategije i taktike mogu oživjeti sindikate?. U: Pološki Vokić, Nina i Obadić, Alka (ur.) *Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 279-296
19. Schiavone, Michael. (2008) *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*. Westport: Praeger Publishers.
20. Stratton-Devine, Kay. (1992) Strategic Human Resource Planning: A Union Perspective. *Human Resource Planning*, Vol. 15/1992 No. 3., str. 37-46
21. Thacker, James W., Fields, Mitchell W. i Barclay, Lizabeth A. (1990) Union commitment: An examination of antecedent and outcome factors. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63/1990 No. 1., str. 33-48
22. Walters, Sally. (2002) Female Part-time Workers' Attitudes to Trade Unions in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 40/2002 No. 1., str. 49-68
23. Yates, Charlotte. (2006) Challenging Misconceptions about Organizing Women into Unions. *Gender, Work and Organization*, Vol. 13/2006 No. 6., str. 565-584