

Originalni naučni rad  
Primljen 03.04.2017.  
Odobren 04.05.2017.

## SAVREMENA PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U NARODNOJ REPUBLICI KINI

*Rad je posvećen objašnjenju razvoja upravljanja ljudskim resursima (ULJR) u Kini, posmatrano kroz prizmu: objašnjenja razloga i vremena nastanka i razvitka ULJR u Kini; različitih tipovapraksi ULJR u odnosu na tipove kompanija koje rade na tržištu Kine; zakona o radnim odnosima koji oblikuje ULJR praksu unutar Kine. Na osnovu prezentovanih podataka biće doneti zaključci o tome kako je tekao razvoj ULJR u Kini i koji izazovi još uvek čekaju, kako kineske poslodavce, tako i zaposlenu radnu snagu. Pored toga, biće prikazan i stepen korelacije razvitka privrede u Kini sa stepenom razvoja upravljanja ljudskim resursima. Cilj rada je da pokaže da se upravljanje ljudskim resursima u Kini značajno razvilo, bez obzira na to da li ga posmatramo kao naučnu disciplinu ili funkciju unutar kompanija.*

**Ključne reči:** upravljanje ljudskim resursima, Kina, kompanije, Zakon o radnim odnosima

---

\* Dr Katarina Zakić, docent, "Džon Nezbit" Univerzitet, Fakultet za poslovne studije, Beograd, Srbija, email: kzakic@naisbitt.edu.rs

## 1. Uvod

Narodna Republika Kina je od svojih krupnih političkih i ekonomskih reformi koje su započele 1978. godine pa do danas, prešla veoma dug i uspešan put. Posmatrano sa strane, možda izgleda da je taj put bio veoma lak i jednostavan, ali je stvarnost bila znatno drugačija. Ove reforme jesu dovele do dvocifrenih stopa rasta GDP skoro 30 godina uzastopno, ali su zahtevale da se kinesko društvo itekako promeni i sagleda koje su greške pravljene u prošlosti.

Model socijalističke tržišne privrede kako su ga nazvali Kinezi, ili kineskog kapitalizma kako ga zovu zapadni teoretičari, uspeo je u nameri da Kinu vrati na put starih vremena, kada je Kina vekovima bila jedna od najmoćnijih država azijskog kontinenta.

Na početku 21. veka procenjeno je da će Kina do 2020. godine stići na mesto broj dva svetskih ekonomija, ali je ona to učinila znatno ranije - već 2011. godine. Nikako ne treba smetnuti sa uma da je i nakon perioda otvaranja Kine prema strancima bilo dosta poteškoća, kao i da su neke opasnosti ovako brzog rasta već tada bile uočljive, a koje su još višepremetne u današnje vreme. To je i razlog zašto je Kina usporila svoj rast u poslednje dve godine (godišnji rast GDP između 6 i 7%), i što je naravno čeka novi krug promena, kako bi se njen rast i razvoj kao jedne od vodećih svetskih ekonomija i dalje nastavio.

Usled toga je, kako za naučnike, tako i za poslovne ljude, postalo veoma zanimljivo i poučno da razmatraju razvoj Kine iz različitih uglova. U poslednjih dvadeset godina, pored ekonomskih razmatranja na temu kineskog modela razvoja, dosta se pisalo i o sistemu poslovanja u Kini, kao i o razvoju različitih menadžment disciplina.

U tome leži i razlog zašto je ovaj rad posvećen objašnjenju razvoja jednog dela menadžment prakse - menadžmentu ljudskih resursa, odnosno upravljanju ljudskim resursima (ULJR). Cilj je bio da se pre svega prikaže razvoj ove relativno mlade naučne discipline u svetu, kroz objašnjenje razloga, vremena i mesta nastanka ULJR, te da se nakon toga prikaže kako se ova disciplina (ali i poslovna funkcija), razvila u Kini. Pored toga, u radu će biti pokazano u kojoj meri se upravljanje ljudskim resursima razlikuje po tipovima kompanija koje rade na tržištu Kine, a na kraju će biti dat i prikaz Zakona o radnim odnosima (ugovornim radnim odnosima), kao pravnog akta koji suštinski najviše oblikuje praksu ULJR unutar jedne zemlje. Na osnovu prezentovanih podataka, biće doneti zaključci o tome kako je tekao razvoj ULJR u Kini i koji izazovi još uvek čekaju, kako kineske poslodavce, tako i zaposlenu radnu snagu.

## 2. Teorijske postavke i istorijski razvoj upravljanja ljudskim resursima kao naučne discipline

Upravljanje ljudskim resursima je naučna disciplina koja je svoj početni razvoj imala paralelno sa razvojem menadžmenta, jer je razvitak industrijskih odnosa pre svega u Sjedinjenim Američkim Državama, pa potom i u Velikoj Britaniji, pogodovao napredovanju ove dve discipline. No, dok je razvitak menadžmenta tekao jednom uzlaznom pravolinijskom progresijom, dotle je razvoj upravljanja ljudskim resursima bio znatno komplikovaniji i teži, sa čestim osporavanjima i ponekad potpunim zastojećima, kako u oblasti teorije, tako i u oblasti prakse.

Mora se naglasiti da termin upravljanje ljudskim resursima (eng. – Human Resources Management), nije oduvek postojao, odnosno da je njegovo korišćenje proizvod novije poslovne i akademske prakse. Od prvih začetaka ove discipline, a to su rane godine XX veka, kao aktuelna iskristalisala su se dva termina koja su odslikavala upravljanje ljudskim resursima: u Americi, bio je to termin *personalni menadžment* (personnel management), a u Britaniji termin *blagostanje rada* (welfare work).<sup>1</sup> Tada se pod ovim terminima podrazumevao samo jedan deo onoga što danas smatramo upravljanjem ljudskim resursima i to: organizovanje ljudi tokom procesa proizvodnje, selekcija zaposlenih, delegiranje zadataka, nadgledanje rada, tempo obavljanja zadataka i nagrađivanje.<sup>2</sup>

Tek se od osamdesetih godina XX veka u engleskom, ali i u ostalim govornim područjima, koristi termin upravljanje ljudskim resursima, i to kako u akademskim, tako i u poslovnim krugovima. Danas, HRM (Human Resources Management) funkcija postoji kao integralni deo svake kompanije koja drži do sebe i do svojih zaposlenih.

Zašto je trebalo toliko vremena da se razvije ova naučna disciplina, dok je menadžment kao naučna disciplina za to vreme mnogo više napredovao? Dosta je razloga za to, a među njima se mogu navesti i sledeći:

1. ekonomska kriza tokom tridesetih godina XX veka,
2. II svetski rat,
3. razvitak druge naučne discipline i njene teorije, pod nazivom Organizaciono ponašanje (Organizational Behavior).<sup>3</sup>

Naime, snažan razvoj teorije menadžmenta kreće proučavanjima i knjigama Frederika Tejlora (Frederick W. Taylor) i Anri Fejola (Henry Fayol), krajem XIX i početkom XX veka. To su ujedno bile teorije koje su se koristile za razvoj ULJR i za njegove osnovne postavke, s tim da je prva ideja za ovu disciplinu bila da se osmisli sistem regrutovanja ljudi koji bi doveo do povećanja produktivnosti

<sup>1</sup> B. E. Kaufman (2007): "The Development of HRM" in P. Boxal (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 21-22

<sup>2</sup> Ibid, str. 21

<sup>3</sup> Ibid

zaposlenih, a kao posledicatoga i do porasta profita kompanije. U tom smislu su i Tejlorova proučavanja sistema optimalnih pokreta za maksimalnu produktivnost, mogla da se podvedu pod obuku i trening kadrova, što je jedan od osnovnih aspekata menadžmenta ljudskih resursa. Takođe i istraživanja Eltona Meja (Elton Mayo) o potrebi spoznavanja grupne dinamike i međuljudskih odnosa, dala su snažan vetar u leđa ovoj disciplini. Sve veći broj fabrika u to vreme otvara nova radna mesta za ljude koji će se baviti personalom, tj. zaposlenima. Međutim, velika svetska ekonomska kriza je dovela do toga da se počne sa dramatičnim smanjivanjem troškova unutar kompanija, a jedno od prvih radnih mesta koje je moglo biti ukinuto, bilo je mesto menadžera koji se bavio zaposlenima i njihovim radom. Usled svega toga, zaposleni su izgubili poverenje u svrhu i značaj menadžera za personal.

Nakon završetka svetske ekonomske krize i uspostavljanja novog sistema poslovanja, prvenstveno u SAD, dolazi do jačanja sindikalnih pokreta, koji su uz jaču regulativu države, mogli znatno bolje i uticajnije da pregovaraju sa poslodavcima. Ovi događaji su uslovlili i ponovno stvaranje potrebe za ljudima koji bi se bavili interesima kompanije prema zaposlenima, pregovarali sa sindikatima i poštovali pravnu regulativu države, tj. vršili dužnost menadžera za personal.

No, tokom trajanja II svetskog rata, ponovo je na duži vremenski period onemogućeno razvijanje ove discipline i poslovne funkcije, jer su u ratnim uslovima bili drugačiji prioriteti. U takvoj situaciji se nije moglo očekivati da će se razvijati i produbljivati teorija upravljanja ljudskim resursima.

Sve to je uslovlilo da se, konačno, između 50-tih i 60-tih godina XX veka, sa razvijanjem globalne ekonomije stvari postave na drugačiji način. Sada se pažnja usmerila nadonekle zapostavljene bihejvioralne teorije Meja (Mayo) i Mek Gregora (Mac Gregor), a potom i Argirisa (Argiris). Bihejvioristi po opredeljenju, ovi naučnici su proučavali uticaj čovekovih potreba na radnu motivaciju. Ove teorije su svojim postignućima omogućile bolje spoznavanje faktora koji utiču na proces rada, a nisu imale strogo racionalan ekonomski pristup produktivnosti poput klasičnih škola menadžmenta. Na taj način, one su potpomogle razvoj ULJR i dale mu značaj u novonastajućim teorijama menadžmenta.

U međuvremenu se, uporedo sa HRM, razvijala još jedna naučna disciplina – Organizaciono ponašanje, koja je u tom periodu preuzela dominantnu ulogu u savremenoj teoriji poslovanja. Ova naučna disciplina je, u stvari, imala za cilj da razume, predvidi i kontroliše ljudsko ponašanje, kako bi se ostvarili ciljevi kompanije.<sup>4</sup> Organizaciono ponašanje je privuklo pažnju, pre svega bihejviorista, što je dovelo do stvaranja nove teorije kako bi se sa postojećim saznanjima u oblasti psihologije i sociologije pronašla nova rešenja za motivisanje radne snage, a koja su se pre svega ticala njihovog nezadovoljstva poslom. To je bio period mira, prosperiteta i razvoja ekonomija na teritoriji SAD i Evrope, te sada zaposleni nisu

<sup>4</sup> M. Jovanović, M. Živković, T. Cvetkovski (2007): *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, 6

bili pod pritiskom nezaposlenosti, otkaza i oskudice, što je dovelo do toga da se tradicionalna rešenja upravljanja ljudima više nisu mogla koristiti. Stoga možemo reći da tek kada se Organizaciono ponašanje etabliralo kao naučna disciplina, došlo je do ispunjenja preduslova da se razvije Upravljanje ljudskim resursima kao naučna disciplina.

Šta se danas podrazumeva pod pojmom upravljanje ljudskim resursima i kako naučnici definišu ovu disciplinu? Viđenja autora su veoma slična, o čemu svedoče i sledeće definicije:

- Američki autor Šermerhorn navodi da: „Proces upravljanja ljudskim resursima uključuje privlačenje, razvijanje i održavanje visokog kvaliteta radne snage... U tom smislu glavni zadatak ULJR je da izgradi organizacione kapacitete i njihove performanse kroz ljude, i da se pobrine da su veoma sposobni i ljudi puni entuzijazma uvek dostupni (kompaniji-prim. prev.). Tri glavne odgovornosti menadžmenta ljudskih resursa su:
  1. Privlačenje kvalitetne radne snage – planiranje ljudskih resursa, regrutacija zaposlenih i selekcija zaposlenih.
  2. Razvijanje kvalitetne radne snage – orijentacija zaposlenih, treninzi i razvoj, i nagrađivanje ostvarenih rezultata (performansi).
  3. Održavanje nivoa kvaliteta radne snage – razvoj karijere, balans između privatnog i poslovnog života, nagrade i benefiti, zadržavanje i premeštanje zaposlenih na radnim pozicijama, odnosi sa sindikatima.”<sup>5</sup>
- Storej (Storey), jedan od najcenjenijih britanskih autora u ovoj oblasti, napominje da se upravljanje ljudskim resursima može definisati i kao „osoben pristup menadžmentu zapošljavanja, koji pokušava da postigne konkurentsku prednost kroz strateško razvijanje predanih i sposobnih radnih snaga, koristeći pri tome niz objedinjenih kulturnih, strukturnih i personalnih tehnika.”<sup>6</sup>
- Boksall (Boxall), u Oksfordskom priručniku za ljudske resurse, navodi da: „Mi vidimo HRM kao menadžment disciplinu koja najbolje služi tome da afirmiše značaj rada i sistema zapošljavanja u kompanijskim performansama i ulogu takvih sistema, osmišljenih kakvi jesu u sektorskim i društvenim resursima i institucionalnim režimima, u nacionalnim ekonomskim performansama i dobrostanju.”<sup>7</sup>
- Prema Kuliću: „Pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumeva se: nova teorijsko-naučna i nastavna disciplina, nova poslovna filozofija i upravljačke

<sup>5</sup> J. R. Schermehorn(2008): *Management 9th*, John Wiley&Sons, Inc. , 256

<sup>6</sup> J. S. Itika (2011): *Fundamentals of Human Resource Management*, Ipskamp Drukkers, Enschede, 12

<sup>7</sup> P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, (2007): “*Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*”, P. Boxal et all(eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press str. 8; Napomena: iz ovog razmatranja se uočava posebno naglašen značaj i uticaj ULJR na dobrobit jedne nacionalne ekonomije, što je veoma značajno, jer se često gubi iz vida da ljudske resurse ne treba posmatrati usko samo iz ugla kompanije, već i iz ugla jedne nacionalne ekonomije.

mere i aktivnosti, koje u procesu analize posla, planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocenjivanja radne uspešnosti, nagrađivanja i motivisanja, zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih i primenjivanja radno-pravnih propisa, preduzima menadžment organizacije, radi obezbeđivanja kvalitetnih kadrova i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva.”<sup>8</sup>

Nakon definisanja područja delovanja ULJR, neophodno je sagledati i ciljeve koje ono ispunjava u okviru bilo koje kompanije, a sa stanovišta pre svega onih koji zapošljavaju ljude, a onda i iz perspektive zaposlenih. S tim u vezi, Boksall (Boxall) navodi da se osnovni ciljevi upravljanja ljudskim resursima sa stanovišta poslodavaca mogu podeliti na dve osnovne grupe:<sup>9</sup>

1. *ekonomski ciljevi* – osnovni cilj svake kompanije je da u kratkom roku bude ekonomski održiva, a to se najbolje može pratiti kroz produktivnost rada zaposlenih, sa jedne strane i kroz sistem troškova rada, sa druge strane. Ukoliko su ova dva elementa u sinergiji, kompanija postiže dobre rezultate. Cilj ULJR jeste da obezbedi takve strategije rada koje će omogućiti da se kompanija razvija, jer u suprotnom ona propada. Naravno, u zavisnosti od vrste posla kojim se kompanija bavi, zavisice i kakva će se strategija ULJR primenjivati. U onim kompanijama, kod kojih su potrošači osetljivi na cene proizvoda i usluga (supermarketi, benzinske pumpe ili restorani brze hrane), ne ulaže se mnogo u plate zaposlenih, niti se interno mnogo prati napredak zaposlenih u kompaniji. Za razliku od ovakvih kompanija, kompanije koje su kapitalno intenzivne ili koje imaju visoko učešće razvijenih tehnologija (high-tech), itekako imaju razvijene strategije upravljanja ljudskim resursima, jer je za njihov opstanak na tržištu ovo veoma važno. One vode računa o motivaciji zaposlenih, njihovom napretku unutar kompanije, kao i o mogućim načinima unapređenja njihovog rada.

Kao poseban segment ostvarivanja ekonomskih ciljeva potrebno je navesti još jednu determinantu koja utiče na ostvarivanje ekonomskih ciljeva, a to je *fleksibilnost* menadžera. Pod njom se podrazumeva fleksibilnost menadžera da izbalansiraju dve vrste potreba: ekonomske postulate sa potrebama za radnicima (zaposlenima). Fleksibilnost menadžera će se tada ogledati pre svega u ispunjavanju svih ciljeva kompanije, u skladu sa promenama koje postoje u okruženju, jer kako se situacija u okruženju menja, tako se moraju menjati i postulati ULJR. Kada je vreme krize, normalno je da ciljevi ULJR nisu tako visoki, jer je osnovni cilj kompanije ekonomska održivost, tj. preživljavanje.

2. *socio-politički ciljevi* – zajedno sa ostvarivanjem ekonomskih ciljeva kompanije, menadžeri moraju brinuti i o ispunjenju socio-političkih ciljeva društva u

<sup>8</sup> M. Jovanović Božinov, Ž. Kulić, T. Cvetkovski (2008): *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 9

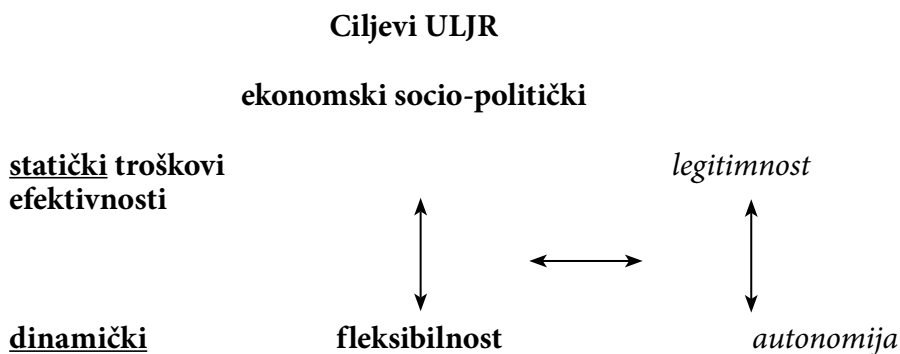
<sup>9</sup> Prilagođeno prema: P. Boxall, (2007): “The goals of HRM”, in P. Boxall et al(eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 55-62

kome obavljaju svoju delatnost. Pod ovim se podrazumeva poštovanje zakonskih odredbi o radu, kao i poštovanje socijalnih normi u kojima se obavlja određeni posao. Pravne regulative, sindikati i socijalne norme su veoma različite širom sveta, te je jedan od zadataka menadžera u ovoj oblasti poslovanja da se dobro informišu o postojećim regulativama, jer u suprotnom možda ta kompanija ne može ni da radi na željenom tržištu.

Ovde se takođe uvodi još jedna dimenzija posmatranja, a o kojoj moraju voditi računa menadžeri koji se bave ljudskim resursima u bilo kojoj kompaniji, a to je njihova *autonomnost* rada. Pod tim podrazumevamo mogućnost da oni vode zaposlene u poslovanju po sistemu voluntarizma (prihvatanja bez nametanja), ali i da u situaciji kada je to neophodno imaju mogućnost da zahtevaju od zaposlenih poslušnost i rad na nivou njihovog maksimuma. Pri tome, uvek treba imati na umu da snaga sindikata i kolektivnog pregovaranja može smanjiti autonomiju, kako menadžera, tako i cele kompanije. To je ujedno i razlog zašto, recimo, multinacionalne kompanije koje to mogu, sele svoj kapital u one države gde su sindikati slabiji, a zakonska regulativa blaža, jer lakše ostvaruju socio-političke ciljeve.

Na sledećoj slici br.1 prikazano je kako se ciljevi ULJR mogu objedinjeno posmatrati, a takođe može se videti i njihova međusobna uslovljenost.

**Slika br. 1** Objedinjeni ciljevi upravljanja ljudskim resursima



**Izvor:** P. Boxall, (2007): "The goals of HRM" in P. Boxall et all (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 62

Danas, više nego ikada do sada, piše se o razvoju ljudskih resursa. I dok su teorije i postulati u okviru zapadnih ekonomija do tančina formulisane i samo se dalje unapređuju, na Istoku se one još uvek razvijaju. Problemi nastaju usled toga što su postulati HRM napravljeni tako da odgovaraju zapadnjačkom stilu poslovanja, a mnoge teorije i sisteme rada i ocenjivanja nije moguće primeniti na Istoku.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Z.-X. Su, P.M. Wright, (May 2012): "The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices", *The International Jour-*

Usled toga se danas velika pažnja obraća i razvoju ljudskih resursa u Kini, svetskoj ekonomiji broj dva. NR Kina je relativno kasno krenula put neoliberalnog kapitalizma, i njen razvoj nije pratio istorijski pravac razvoja Zapada. Usled toga je i značaj ljudskih resursa uočen kasnije, a kasnije su krenula i naučna istraživanja, kao i primena principa ULJR u savremenom kineskom poslovanju.

### 3. Razvitak HRM u Kini<sup>11</sup>

Prema Vorneru (Warner) i Džuu (Zhu), istorijski razvitak upravljanja ljudskim resursima u Kini možemo posmatrati kroz prizmu dva istorijska perioda: prvi period, od nastanka NR Kine 1949. godine do 1979. godine; i drugi, nakon upostavljanja Politike "Otvorenih vrata" do danas. U pitanju su dva perioda u kojima su sprovedeni različiti sistemi rukovođenja kineskom ekonomijom, a kao posledica toga i dva kompletno drugačija načina upravljanja zaposlenima.

Prvi period je vezan za period nakon dolaska Mao Cedunga (Mao Zedong) na vlast i uspostavljanja komunističkog uređenja političkog i ekonomskog života, kada se krenulo sa reorganizacijom NR Kine na više nivoa i načina. Uveden je državni oblik svojine i model centralno-planskog upravljanja. U takvim okolnostima ljudski resursi su tretirani na potpuno drugačiji način nego danas. Osnovne karakteristike upravljanja zaposlenima unutar državnih kompanija su se svodile, u stvari, na upravljanje radnim jedinicama (*danwei*) uz pomoć tzv. *gvozdених pirinčаних činија* (*iron rice bowl – tie fan wan*), koje su predstavljale praksu doživotnog zaposlenja zaposlenih, bez obzira na to koliko su se zaposleni trudili i doprinosili preduzeću. Ovakva praksa je dovela do toga da su radnici polako ali sigurno, gubili motivaciju za posao, jer su znali da bez obzira na to koliko rade ili ne rade, posao će im uvek biti zagarantovan. Pored toga, nije bilo značajnijih razlika u platama zaposlenih, s tim da su oni na višim pozicijama, po osnovu senioriteta, imali veća primanja. Sindikati nisu imali značajnu ulogu u ovom periodu, već su više imali zadatak dat od strane kineske Vlade, da održavaju harmoniju u industrijskim odnosima. U svakom poslu ili zadatku koji su imali zaposleni, uvek se naglašavao značaj njihovog rada sa aspekta dobrobiti celoukupnog kineskog društva, i insistiralo sena zadovoljenju upravo ovih opštih interesa, a ne interesa samog zaposlenog ili članova tog kolektiva.

Drugi period razvoja ljudskih resursa je počeo nakon dolaska Deng Sjao-pinga (Deng Xiaoping) na vlast, kao lidera koji je započeo temeljne reforme u

nal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 10, 2066

<sup>11</sup> Ovaj deo rada je napisan na osnovu dva članka: M. Warner, Y. Zhu (2003): "Human Resources Management 'with Chinese Characteristics': A Comparative Study of the People's Republic of China and Taiwan", 21-43 in: Malcolm Warner (eds.): *The Future of Chinese Management*, Frank Cass, London, Portland, Oregon; i

<sup>5</sup> Zhao, J. Du, (2012): "Thirty-two years of development of human resources Management in China: Review and prospects", *Human Resource Management Review* 22, Elsevier Inc., 179–188



kineskom društvu, a koje su podrazumevale ostanak Komunističke partije Kine na vlasti i upravljanje zemljom u njenoj nadležnosti, ali uz promenu ekonomskog sistema – tj. usvajanje kapitalizma. Ovaj novi model, koji je u literaturi i praksi najčešće nazivan *socijalističkom tržišnom privredom (ili kineskim kapitalizmom)*, imao je za cilj da osavremeni ekonomski razvoj Kine i promeni one njene prethodne elemente koji se nisu pokazali uspešnim. Naravno da je i upravljanje zaposlenima postalo drugačije i da se sada praksa koja se pokazala uspešna na Zapadu počela polako primenjivati i u NR Kini.

Džao (Zhao) i Du (Du) napominju da je moderni razvoj HRM prakse u Kini tekao polako i da se, s tim u vezi, mogu sagledati tri različita perioda u tom razvoju:

1. uvodna faza razvoja HRM kao menadžment koncepta – je faza koja je započela početkom osamdesetih i završila se početkom devedestih godina XX veka. U ovoj fazi se HRM posmatrao više kao personalni menadžment, koji je objašnjen na početku ovog rada. Dakle, glavne funkcije menadžera koji su se bavili zaposlenima, bile su davanje zaduženja zaposlenima, plaćanje i vođenje administrativnih izveštaja o radu zaposlenih. Dakle u ovoj fazi su se zaposleni posmatrali kao jedno od sredstava procesa rada koje pored faktora proizvodnje, zemljišta ili kapitala, služe da se posao obavi što efikasnije uz što manje troškove. I prvi kineski autori koji su se bavili HRM praksom i prenosili saznanja sa Zapada, poput Šuming Dža-a (Shumng Zhao), uglavnom su naglašavali značaj efektivnog razvoja HR, racionalne upotrebe HR i upotrebe naučnog menadžmenta, kao glavne ideje vodilje za dobar razvoj ljudskih resursa u Kini.

2. probna faza HRM – je faza koja je relativno kratko trajala, od početka devedestih do kraja devedesetih godina XX veka. Tokom njenog trajanja, ozbiljnije su se primenjivale tehnike i metodi HRM prakse, i to kako u državnim, tako i u privatnim kineskim preduzećima. Takođe, kineski autori sve više pišu o ovoj značajnoj temi i rade istraživanja na velikim uzorcima, kako bi videli koji elementi HRM se koriste u Kini, kako se oni primenjuju i kakvi su rezultati s tim u vezi postignuti.

Tokom ovog perioda, uočeno je da je postignut pomak u okviru regrutovanja, obuke, načina plaćanja i ocenjivanja rada zaposlenih, a kao posebno važna se izdvojila praksaimplementiranja sistema godišnjih plata. Ovaj sistem (ne)limitiranih godišnjih plata je doveo da povećane motivacije, kako zaposlenih, tako i njihovih nadređenih menadžera, jer ukoliko bi postigli dobre rezultate mogli bi naredne godine da očekuju povećanje plate, ili da dobiju mogućnost učestvovanja u raspodeli dobiti kompanije u kojoj su zaposleni.

3. faza sistematske intenzifikacije HRM – ovo je faza koja još uvek nije završena. Tokom nje, u većoj meri su usvojeni postulati savremene HRM prakse sa Zapada, ali ipak na određen način prilagođeni kulturnim specifičnostima kineskog društva.

Sada se HRM posmatra i kao neophodnost za uspešno poslovanje kompanija, ali i kao sredstvo za postizanje konkurentske prednosti. Postignut je značajan

napredak u svim oblastima HRM, počev od regrutacije kadrova, pa do primene savremenih metoda i tehnika ocenjivanja zaposlenih. Takođe, na razvoj ove prakse dobro je delovalo i primanje Kine u Svetsku trgovinsku organizaciju (World Trade Organization), jer je time oblast radnog zakonodavstva još više dobila na značaju. O tome će više reći biti u okviru poslednjeg poglavlja ovog rada.

Na osnovu prezentovanih informacija i istraživanja, može se zaključiti da je u Kini postignut zavidan stepen razvoja ljudskih resursa, kako u oblasti poslovanja, tako i u oblasti naučnog istraživanja - i to za relativno kratko vreme. Naravno da postoji još mogućnosti za usavršavanje oba polja delovanja HRM, i da će takva situacija sigurno pozitivno delovati na sve zainteresovane subjekte za ovu oblast.

#### **4. HRM posmatran sa aspekta tipologije kompanija u Kini**

Kineska privreda je nakon primene politike "Otvorenih vrata" (Open Door Policy) doživela brojne promene, a pogotovo su načini i oblici poslovanja inostranih kompanija danas bitno drugačiji, u odnosu na one na početku. Pored inostranih, velike transformacije su doživele i kineske državne i privatne kompanije. Naravno da su sve funkcije unutar ovih kompanija imale svoj način i sistem razvoja, te je takva situacija bila i sa funkcijom upravljanja ljudskim resursima.

Stoga će u ovom delu rada biti prikazan način upravljanja ljudskim resursima sa aspekta toga ko je vlasnik kompanije: država, kineski privrednici ili inostrane multinacionalne kompanije. Pored toga, bitno je napomenuti da je u delu koji se odnosi na kineske privatne kompanije neophodno, što se tiče HR, napraviti razliku između malih porodičnih kompanija i velikih, već međunarodno priznatih i poznatih kineskih kompanija.

1. Državne kineske kompanije imaju svoj sistem upravljanja ljudskim resursima i nagrađivanja zaposlenih i njihov sistem rada u okviru ove funkcije je drugačiji u odnosu na inostrane kompanije. Regrutacija kadrova za državne kompanije najčešće se sprovodi po sistemu kvalifikacija kandidata, ali i po osnovu njihovih potencijalnih mogućnosti doprinosa razvoju kineskog društva. Mladi Kinezi i dalje preferiraju da rade u kineskim državnim kompanijama, jer je tamo sigurnost posla mnogo veća, bez obzira na to što su plate niže nego u privatnom sektoru. U državnim kompanijama veliku ulogu u odabiru kadrova igraju i fakulteti, odnosno škole koje su završili potencijalni kandidati za posao. Tada se u obzir uzima nacionalna lista univerziteta, fakulteta i koledža, koji se rangiraju na osnovu njihovog uspeha u datoj i prethodnim godinama. Stoga, poslodavci itekako obraćaju pažnju na to koji je fakultet kandidat završio, jer mogu da provere vrlo objektivne i kritički sastavljene liste fakulteta i na osnovu toga da ocene nivo znanja kandidata.

Kada se odaberu kandidati i osposobe za rad, prelazi se na ocenjivanje njihovih rezultata. Uobičajeno je da zaposleni sami napišu izveštaj o sopstvenom

radu, koji potom pregledaju njihovi nadređeni i ukoliko je potrebno modifikuju ga, a nakon toga se taj izveštaj stavlja u radni dosije zaposlenog. Dakle, ovakav sistem HRM počiva pre svega na samoocenjivanju zaposlenih, a smatra se da će zaposleni imati dovoljno etičkih nazora da objektivno napišu izveštaj.

Što se tiče sistema nagrađivanja zaposlenih, uzimaju se u obzir, pored ostvarenih rezultata rada, i „moralni aspekti” zaposlenih - poput političkog ponašanja, timskog duha i zalaganja za kinesku državu i imovinu.<sup>12</sup> Pored toga, kao parametri se mogu uzeti i harmonija među zaposlenima, te poštovanje autoriteta i hijerarhije.

Potrebno je naglasiti da je prethodni društveno-ekonomski sistem u Kini, koji je primenjivan do 1978. godine, uticao na sistem rada i način nagrađivanja zaposlenih u državnim firmama.<sup>13</sup> Tada su se plate određivale administrativnim putem, a takav način određivanja plata imao je za cilj da obezbedi društvenu jednakost pre svega, a ne nagrađivanje onih koji se ističu svojim radom. Nakon promena u sistemu poslovanja u Kini, takva praksa ocenjivanja i plaćanja zaposlenih se promenila. Ove reforme dovele do toga da se kao jedna od osnovica za nagrađivanje više ne uzimaju godine života zaposlenog. Takva praksa je ranije imala svoje utemeljenje, kako u tradicionalnom kineskom učenju konfučijanstvu, tako i u dotadašnjem viđenju društva. Naime, konfučijanstvo uvek ističe važnost godina kao osnovu nečije mudrosti i iskustva. Stoga se stariji uvek bespogovorno slušaju.<sup>14</sup>

Nakon prvog talasa reformi radnog zakonodavstva 1995. godine, a pogotovo nakon drugog talasa 2008. godine, broj godina zaposlenog više nema odlučujuću ulogu u načinu njegovog plaćanja, već su to sada stepen obrazovanja zaposlenog i njegova usavršavanja.

2. Privatne kineske kompanije nemaju uvek funkciju upravljanja ljudskim resursima, niti im je ona uvek potrebna. Samo one kineske kompanije koje su dovoljno velike i uspešno posluju, imaju specifično određenu ovu funkciju. U kineskim privatnim kompanijama se najčešće vrši odabir ranije zaposlenih za napredovanje unutar kompanije, a ukoliko to nije moguće - jer nema dobrih kandidata, onda se traže kandidati spoljnim putem. Najčešće preko korišćenja *guanxi*-ja, koji bi zbog svog sistema preporuke trebalo da osigura dobre kandidate.<sup>15</sup> Danas se kineske privatne kompanije intenzivno bore za dobre kadrove, a

<sup>12</sup> I. Björkman (2003): “*The Diffusion of Human Resource Management Practices Among Chinese Firms: The Role of Western Multinational Corporations*”, 46, in: Malcolm Warner (eds.): *The Future of Chinese Management*, Frank Cass, London, Portland, Oregon

<sup>13</sup> X. Liang, J.H. Marler, Z. Cui (2012): “*Strategic Human Resources Management in China: East Meets West*”, *Perspectives*, Academy of Management, 56

<sup>14</sup> K. Zakić, X. Sun (2014): “*Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj Republici Kini i Republici Srbiji*”, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, Novi Sad, broj 149, 863-873

<sup>15</sup> Više o osobenostima poslovanja koje su pod uticajem kulture u NR Kini, videti u K. Zakić, (2010): “*Osnovne odlike kineskog menadžmenta: interkulturalni aspekt*”, *Megatrend revija*, Megatrend univerzitet, Beograd 7(2)/2010, 255-275

izbor dobrih kadidata je relativno veliki. Stoga je osnovni zadatak ovakvih kineskih kompanija da tim kandidatima ponude nešto što ni državne kompanije, a ni inostrane ne mogu. To može biti ili mogućnost brzog napredovanja, čega nema u državnim preduzećima, ili recimo autonomija u odlučivanju - čega nema u inostranim kompanijama.

Većina velikih i uspešnih kineskih privatnih kompanija ima neke metode ili tehnike ocenjivanja i nagrađivanja zaposlenih koje su slične zapadnjačkim tehnikama ocene rezultata zaposlenih. Putem tih tehnika se utvrđuje da li je i u kojoj meri zaposleni ostvario zacrtane rezultate. Nakon toga, nadređeni ocenjuje zaposlenog i procenjuje da li postoji mogućnost za povećanje plate i njegovo unapređenje, ili možda otpuštanje ako rezultati nisu odgovarajući.<sup>16</sup>

Što se tiče malih porodičnih kineskih kompanija, tamo ne postoji ova funkcija, niti pozicija, te se o kadrovima razmišlja pre svega u smislu kako da imaju dovoljno zaposlenih da bi se posao korektno uradio. Uobičajeno je da se članovi prvo bliže, a nakon toga i šire porodice, zapošljavaju u preduzeću, a nakon toga se krug potencijalnih zaposlenih širi na prijatelje i poznanike. Ovde se ne obraća pažnja na potrebe zaposlenih, unapređenje poslovanja, niti se daju specijalni

<sup>16</sup> Primer iz prakse: Gospođa Li Ya je trenutno student doktorskih studija na Poslovnoj školi (Scholl of Business Studies) Nankai univerziteta u Tjandinu. Pre doktorskih studija, osam godina je radila za jednu od vodećih kineskih kompanija u oblasti IT industrije ERP software. U kompaniji je tokom tih deset godina radila na dve pozicije. Prve dve godine je radila na implementaciji njihovog software-a za kupce, a nakon toga je preostalih osam godina radila kao vođa projekta (project manager) i tada je pod svojom kontrolom imala i do deset ljudi.

Zaposleni u ovoj kompaniji se ocenjuju, nagrađuju i unapređuju na osnovu indeksa ključnih performansi zaposlenih (key performance index). Indeks ima tri nivoa: minimalni, srednji i visoki novo. Minimalni nivo indeksa označava performanse koje zaposleni mora da zadovolji kako ne bi dobio otkaz, ili kako ne bi bio otpušten. Srednji nivo označava da su performanse zaposlenog zadovoljavajuće, ali da još uvek nisu njegovi rezultati dobri i mogu se dodatno popraviti, kako bi zaposleni mogao da napreduje. Visok nivo performansi zaposlenog pokazuje da je u pitanju osoba koja je iskoristila svoje sposobnosti i znanje da bi postigla dobre rezultate i da je došao trenutak da on/ona napreduje ili, ukoliko to više preferira, da kupi akcije te kompanije po nižim cenama.

U izveštaju o svakom zaposlenom uzimaju se u obzir mišljenja tima u kome zaposleni radi, nadređenog menadžera, samog zaposlenog o sopstvenim rezultatima, a ukoliko je potrebno kontaktiraju se i klijenti sa kojima zaposleni saraduje. Svi podaci se skupljaju do 31. decembra tekuće godine, a zaposlenima se izveštaji o njihovim performansama šalju na njihov mail, uobičajeno tokom marta meseca. U tom izveštaju, zaposleni ne vide celokupnu statistiku i komentare već samo krajnji rezultat o svojim performansama, uz sugestiju o tome šta bi mogli da poprave u svom budućem radu.

Ukoliko zaposleni misli da rezultati nisu dovoljno dobri, ima pravo da ode u službu za ljudske resurse i da se informiše dodatno o svojim rezultatima. To se, međutim, retko dešava, jer bi zaposleni na taj način pokazali da ne veruju svojim kolegama koji obrađuju podatke, što bi povratno uslovlilo gubitak poverenja u kompaniju.

Pripremljeno prema: Intervju sa Li Ya je autor teksta uradio 19.09.2014. na Nankai univerzitetu u Tjandinu, NR Kina

materijalni bonusi, jer ove firme takve stvari ne mogu sebi da priušte. Sa takvom praksom su unapred upoznati i sami zaposleni, te se odlučuju da menjaju posao kada nađu bolji. Glavni problem ovih kompanija je velika fluktuacija radne snage, pa je potrebno često tražiti nove ljude.

Privatne kineske kompanije imaju tu slobodu, u odnosu na multinacionalne i državne kompanije, da same definišu svoj sistem nagrađivanja. U tom smislu se vlasnici kompanija rukovode principima poslovanja koje su sami osmislili, a koji su u skladu sa njihovim viđenjem poslovanja i odgovarajućim načinom rada.<sup>17</sup> Zaposleni ne ocenjuju sami sebe, niti se pitaju za mišljenje o načinu rukovođenja njihovog nadređenog. Vlasnik kompanije samostalno donosi odluke o tome da li neko treba da napreduje, odnosno da li je potrebno povećati mu platu ili dati bonus. Pored onoga što je zaposleni postigao, uzima se u obzir i pozicija koju zaposleni ima u hijerarhiji kompanije, koliko godina zaposleni ima i koliko godina radi u kompaniji. Osim toga, i *guanxi* je jedno od merila uspešnosti zaposlenih, pa onaj koji ima više uspešnih poslovnih veza ima i veće šanse za bolju poziciju u kompaniji, kao i višu platu.

3. Inostrane multinacionalne kompanije koje posluju u Kini uglavnom primenjuju svoju praksu upravljanja ljudskim resursima koja je važeća u njihovom sedištu. S obzirom na to da je tržište Kine mesto na kome posluje veliki broj inostranih kompanija iz različitih krajeva sveta, za potrebe ovog rada u obzir je uzet samo sistem rada kompanija sa zapadnog tržišta.

Istraživanja su pokazala da je poslovna praksa inostranih kompanija dosta dobro prihvaćena i u njihovim kompanijama u Kini. Posebno su dobro prihvaćeni načini organizovanja sledećih funkcija unutar kompanija: marketing, finansije i tehnologije, a prakse koje se konkretno odnose na upravljanje ljudskim resursima se polako uspostavljaju.<sup>18</sup>

Multinacionalne kompanije se u Kini suočavaju sa problemima kao što su raspored stanovništva po provincijama i pronalaženje odgovarajućeg obrazovnog kadra. Najveći broj radno sposobne radne snage ima tendenciju grupisanja u okviru specijalnih ekonomskih zona (SEZ), koje privlače najobrazovanije potencijalne zaposlene. To znači da, ukoliko inostrane MNC nisu smeštene u ovim oblastima, imaju problem sa pronalaženjem odgovarajućih kandidata za posao. Drugi problem tiče se obrazovanosti kadrova i njihove umešnosti za rad. Usled toga što je prisutan manjak kvalitetnih kadrova, te kompanije često među sobom pokušavaju da privuku kadrove iz suparničkih kompanija, jer smatraju da im je to brže i jednostavnije rešenje nego da obrazuju samostalno svoje pripravnike. Naravno, to onda stvara probleme koji su vezani za efikasnu i efektivnu organizaciju rada, koja ne može da se postigne ukoliko se zaposleni stalno smenjuju.

<sup>17</sup> L. X. Cunningham, C. Rowley (July 2010): "Small and medium-sized enterprises in China: a literature review, human resource management and suggestions for further research", Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 3, 319-337

<sup>18</sup> Björkman (2003), 46

Ovakve kompanije se najčešće odlučuju za regrutovanje kadrova preko kineskih agencija, a u trenutku kada procene da je njihova HR služba dovoljno ojačala za kinesko tržište, sami vrše regrutovanje, odabir i selekciju kadrova.

Tradicionalno posmatrano, u zapadnjačkim kompanijama sistem nagrađivanja zaposlenih zasniva se, pre svega, na prethodnim i sadašnjim rezultatima rada zaposlenih. U prošlosti su se rezultati zaposlenih uzimali prvenstveno kao osnova za određivanje bonusa ili povećanje plata. Danas se i neke druge stvari uzimaju u obzir da bi se odredila nečija dostignuća, poput onih koje se odnose na to koliko je u zaposlenog uloženo (treninzi, obuke, seminari ili stručna usavršavanja), te koliko se to do sada isplatilo kompaniji, ili u kojoj meri će joj se isplatiti u budućnosti.

Kod ovakvih kompanija, zaposlene ocenjuje i vrednuje njihov direktno pretpostavljeni. Takođe, u jednom broju kompanija, pored mišljenja nadređenog, uzima se u obzir i mišljenje kolega koji rade na istoj poziciji kao i zaposleni, potom subordiniranih kolega, a ponekad - u zavisnosti od vrste posla, i mišljenje klijenata sa kojima sarađuju. Način na koji se piše izveštaj o nečijem radu može ići od vrlo jednostavnog izveštaja, gde se u narativnoj formi daje prikaz onoga što je zaposleni u toku godine uradio, ali može imati i znatno složeniju formu. Tada se izveštaj predaje u obliku tabela koje sadrže različite oblike rangiranja, ocenu ponašanja zaposlenog, opis krucijalnih momenata u karijeri zaposlenog u toku te godine i komparaciju ostvarenih ciljeva zaposlenog sa onima koji su planirani.

Materijalna motivacija je svakako glavni razlog zašto Kinezi žele da rade u ovakvom obliku kompanija. Stoga i ne čudi da su glavne poluge menadžera ljudskih resursa u ovakvim kompanijama plate, bonusi (kako pojedinačni tako i grupni), te različiti oblici usavršavanja i treninga zaposlenih.

Ukoliko bismo, usled svega navedenog, izvršili i širu analizu menadžerskih sposobnosti i veština koje su dobro ili loše razvijene u Kini, mogli bismo dobiti jedan presek u kome se vidi da HR nije u tolikoj meri razvijen i da je to oblast koja će se tek razvijati (tabela broj 1).<sup>19</sup> S tim u vezi, može se i u naučnim časopisima primetiti da se kineski autori sve više zanimaju za ovu tematiku i da joj posvećuju sve veći broj radova.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> X. Bai, P. Enderwick (7th, November 2003): "Economic Transition and Management Skills: The Case Study of China", Business Education and Emerging Market Economies: Trends and Prospects Conference, Technology Square, Atlanta, Georgia, USA

<sup>20</sup> Više o tome videti: Z.-X.Su, P.M. Wright (May 2012): "The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 10, 2065–2086

**Tabela – Spisak sposobnosti i veština po sektorima u NR Kini**

<b>Ekonomski sektor</b>	<b>Sposobnosti i veštine koje već postoje</b>	<b>Sposobnosti i veštine koje nedostaju</b>
<b>Kineske državne kompanije</b>	Proizvodnja	Istraživanje, inovacije
	Tehnika i inženjering	Marketing
	Administracija	Distribucija
	Pravljenje budžeta	Menadžment kvaliteta
	Lanac ponude	Efektivan sistem upravljanja troškovima
	Menadžment povezanih kompanija	<b>Efektivan sistem upravljanja ljudskim resursima</b>
	Operacije velikog obima	Kompetitivna inteligencija
	Briga o socijalnom sistemu	Marketinška inteligencija
	Političke i personalne relacije	Kompetitivna prednost
		Finansijski menadžment
		Strateško planiranje
		Fleksibilnost
		Menadžment promena
		Liderske i upravljačke veštine
		Takmičenje uz poštovanje pravila
		Međunarodna tržišta
	Procena rizika	
	Holistički menadžment	
	Takmičenje za resurse	
<b>Kineske privatne kompanije</b>	Proizvodi i usluge	<b>Efektivno upravljanje ljudskim resursima</b>
	Holistički menadžment	Finansijski menadžment
	Projektni menadžment	Strateško planiranje
	Fleksibilnost/ekonomija malog obima	Interesi stekholdera
	Niše i ograničena tržišta	Ekonomije velikog obima
	Porodične i personalne relacije	Političke veštine
	Kompetitivna prednost	Razvoj tržišta
	Menadžment rizika	Međunarodna tržišta
Tržišna inteligencija	Menadžment intelektualne svojine	
<b>Multinacionalne kompanije (joint venture i potpuno inostrane)</b>	Niz funkcionalnih veština	Poznavanje tržišta
	Dostupnost svetskim mogućnostima	Kompetitivna prednost
	Finansijski menadžment	Razumevanje kulture
	Marke, brendovi, ekonomija obima	Procena rizika
		Komunikacije
	Političke relacije	

**Izvor:** X. Bai, P.Enderwick (7th, November 2003): „Economic Transition and Management Skills: The Case Study of China”, *Business Education and Emerging Market Economies: Trends and Prospects Conference, Technology Square, Atlanta, Georgia, USA, 22.*

## 5. Zakon o radnim odnosima i Zakon o ugovornim radnim odnosima u NR Kini

Već je ranije bilo govora o tome da je jedan od zadataka menadžera zaduženog za ljudske resurse da prati pravnu regulativu i da prati situaciju sa sindikatima. Stoga nije na odmet videti kakvo je danas radno zakonodavstvo u Kini, jer se i uz pomoć ovelegislative mogu uvideti osnovni problemi koji se mogu sresti na tržištu, kao i otkriti načini za njihovo efektivno rešavanje.

Nakon otvaranja Kine prema ulaganjima iz inostranstva 1979. godine i dužeg niza godina ulaganja stranaca, uočeno je da postojeći zakoni o radu ne mogu da prate nove uslove poslovanja, odnosno da se ti zakoni moraju promeniti.

U tom smislu, došlo je do promene Zakona o radnim odnosima, koje su stupile na snagu 1995. godine.<sup>21</sup> Ovaj zakon jeste u fokusu imao radnike i radne odnose, ali je kroz njega definisana i uloga zaposlenih i njihov rad za dobrobit društva. U zakonu su regulisana osnovna prava radnika vezana za dozvoljenu satnicu rada, prava žena i dece koja rade, plaćeni odmori, plaćanje prekovremenog rada, kao i rešavanje radnih sporova. Pored toga, zabranjena je bilo kakva vrsta diskriminacije zaposlenih po različitim osnovama, definisana je minimalna plata, kao što su definisane i tri vrste radnih ugovora (ugovori na određeno, neodređeno vreme i fleksibilno radno vreme). Međutim, najveća manjkavost ovog Zakona je bilo neprecizno definisanje ugovora o radnim odnosima, što je dovelo do toga da svi oblici kompanija koji su radili na teritoriji Kine, koriste manjkavosti Zakona, kako bi radnike angažovali duže nego što treba, plaćali manje nego što je bilo dogovoreno, a ukoliko bi radnici tražili prekid ugovornog odnosa u velikom broju slučajeva bili bi oštećeni od strane poslodavaca. Pored toga, Zakon se primenjivao drugačije u različitim provincijama, te radnici nisu u celoj državi tretirani na isti način.

Takvo stanje menja se 2007. godine, kada je kineska Vlada shvatila da je, za dobrobit zemlje i njenih radnika, neophodno donošenje novog zakona koji će bolje štititi prava radnika. Dopuna zakona, kroz Zakon o ugovornim radnim odnosima, stupila je na snagu 01.01.2008. godine, a za njegovo sprovođenje u delo bilo je zaduženo Ministarstvo za ljudske resurse i socijalno osiguranje.<sup>22</sup> Pored ovog zakona, istom prilikom donet je i Zakon o medijaciji i arbitražama u radnim sporovima i Zakon o promociji rada (labour promotion law), koji su svi zajedno imali za cilj poboljšanje ove izuzetno značajne oblasti prava. U ovom delu rada, najviše pažnje posvećeno je Zakonu o ugovornim radnim odnosima, jer je njegov uticaj na rad HRM bio najveći.

<sup>21</sup> Zakon se celosti može pročitati na sledećoj web adresi: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/37357/I08026/F1930029246/CHN37357%20Eng.pdf>, 10.03.2017.

<sup>22</sup> Celokupan Zakon o ugovornim radnim odnosima, tj. njegova verzija na engleskom jeziku može se naći na sajtu: [http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Law/2009-02/20/content\\_1471106.htm](http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Law/2009-02/20/content_1471106.htm). Pristup sajtu: 15.01.2017.



Zakon o ugovornim radnim odnosima sadrži 98 članova i najviše je usmeren na regulisanje ugovora o radu koji zaposleni treba da potpišu sa svojim poslodavcima, a u kojima je detaljno precizirano koliko dugo će radnik raditi, za koju nadnicu, koliko se plaća prekovremeni rad, u kojim situacijama radnik može da bude otpušten, itd.

Kakve su bile reakcije kompanija na kineskom tržištu, nakon njegovog usvajanja? Reakcije od strane inostranih kompanija bile su očekivano loše, jer je novi zakon onemogućavao poslodavce da zarađuju na radnicima onoliko koliko su to činili do tada, a samim time su se i njihovi ukupni profiti smanjili. Međunarodne institucije koje se bave zaštitom prava radnika svuda u svetu su, naravno, ovaj zakon dočekale sa odobravanjem, mada i dalje imaju određenu dozu rezerve u vezi sa njegovom primenom u praksi. Novi zakon je ipak, u prvom redu, imao za cilj da utiče na privatne kineske kompanije, jer su se tu najviše kršile odredbe starog zakona, dok su inostrane kompanije u znatno većoj meri poštovalе domaću zakonsku regulativu.

Koje su osnovne karakteristike Zakona o ugovornim radnim odnosima? Pre svega, uz pomoć ovog zakona, povećava se sigurnost očuvanja posla zaposlenih u kompanijama. Dalje, u novom zakonu je pojam privrednih subjekata, odnosno poslodavaca, znatno šire definisan nego što je to do tada bio slučaj (nisu više samo u pitanju kompanije, već i neprofitne organizacije, ili recimo preduzeća u kojima je samo jedan čovek zaposlen). Takođe, zabranjena je stara uobičajena praksa da poslodavci uzimaju lična dokumenta, diplome ili sertifikate zaposlenih - kako bi ih bolje kontrolisali (u smislu plata ili davanja otkaza), a kazna za poslodavce koji se ne pridržavaju ovog pravila kreće se između 500 i 2000 juana (tj. oko 67-268 eura po kursu na dan 22.03.2017.) po osobi.

Jedna od najvažnijih promena u ovom zakonu odnosi se na regulisanje privravnčkog staža u nekoj kompaniji. Ranije se naime dešavalo, a pogotovo u kompanijama koje se bave proizvodnjom robe sezonskog karaktera, da probni period definišu na veoma dug vremenski rok ili da više puta za jednog zaposlenog koriste probni period. Ovakav način rada im je omogućavao da radnika zapošljavaju samo tokom sezone, da ga malo plaćaju i da ga na kraju sezone otpuste. U tom smislu, novi zakon je propisao sledeće:

- za ugovorni radni odnos koji se odnosi na period od tri meseca do jedne godine, probni period ne sme biti duži od jednog meseca;
- za ugovorni radni odnos koji se odnosi na period od jedne do tri godine, probni period ne sme biti duži od tri meseca;
- za ugovorni radni odnos koji se odnosi na period od tri godine ili više, probni period ne sme biti duži od šest meseci.

Pri tome, plata u toku probnog perioda ne sme biti manja od 80% prosečne plate definisane ugovorom o radu, niti sme biti manja od minimalne zagarantovane plate kod tog istog poslodavca.

Kompanije su u prošlosti takođe koristile pogodnosti da, recimo, sa jednim zaposlenim u toku godine mogu do četiri puta da potpišu nove ugovore o radu, dakle na svaka tri meseca. Sada su u zakonu posebno obrađene situacije kada zaposleni ne bi trebalo da potpiše ugovor na određeno vreme, već na otvoreni vremenski period, i to u sledećim situacijama:

- kada radnik bez prekida radi za jednu kompaniju duže od deset godina;
- kada radnik bez prekida radi za jednu kompaniju duže od deset godina, pri čemu ima manje od deset godina do zakonom predviđenih godina za odlazak u penziju, a u situaciji kada se u kompaniji potpisuju novi ugovori o radu, ili u situaciji da zaposleni radi u državnoj firmi koja se prestrukturira i zaključuje nove ugovore o radu;
- kada je radnik ranije već dva puta potpisivao ugovore o radu sa fiksnim periodom rada u jednoj istoj kompaniji.

Mnogi poslodavci su takođe u prošlosti koristili situaciju (koju im je stari zakon dozvoljavao), a to je da ne potpišu ugovor sa zaposlenim ili da ga potpišu bez vremenskog ograničenja. Zbog toga je u ovom zakonu definisano da, ukoliko radnik radi duže od godinu dana, a nema definisan ugovor o tome koliko će dugo raditi u toj kompaniji, onda se smatra da je validan ugovor po kome je taj neko zaposlen na neograničen vremenski period. Pored toga, zakonodavac je predvideo da poslodavac mora da plaća visoke novčane kazne ukoliko nema potpisane ugovore sa zaposlenima, i to na taj način što će onda poslodavac morati radniku da plati dvostruki iznos mesečne plate.

Poslednja izmena odnosila se na to da, ukoliko poslodavac ne plati zaposlenom sve socijalne obaveze koje ima prema njemu, onda zaposleni može da prekinе radni odnos sa poslodavcem, a da to ne bude na štetu zaposlenog.

Iz navedenih promena i usvajanja novih propisa kroz ovaj Zakon može se uvideti da je on znatno restriktivniji u odnosu na prethodni, kao i da bolje štiti prava radnika. Ujedno, iz toga prozilazi i posledica da u kompanijama mora postojati osoba koja će biti odgovorna za ljudske resurse, a koja će se pored ostalih stvari starati i da se ovaj zakon ne krši i da se njegove odredbe primenjuju na odgovarajući način. Ono što se moglo, nakon donošenja ovog zakona, vrlo brzo primetiti u praksi, jeste da je zakon blagotvorno uticao i na podizanje nivoa plata u celoj Kini, jer su sada svi zaposleni mnogo bolje zaštićeni.

## 6. Zaključak

Iz svega napisanog sledi da se upravljanje ljudskim resursima u Kini još razvija i da će biti potreban još određeni broj godina kako bi se već postojeća međunarodna znanja iz ove oblasti primenila do kraja i na kineskom tržištu. Takođe, pored usvajanja već razvijenih praksi HRM sa Zapada, ovi principi rada se moraju prilagoditi i specifičnostima rada na tržištu Kine, odnosno uticajima specifične kulture. S obzirom na to da Kina krupnim koracima grabi napred ka osvajanju liderske pozicije u svetskoj ekonomiji, za očekivati je da će se i ova praksa tokom vremena menjati i usavršavati.

Postoje različiti oblici upravljanja HRM koji najviše variraju u zavisnosti od toga o kakvim je kompanijama reč – državnim, privatnim kineskim ili inostranim kompanijama. Posebno veliki pomak HRM je uočljiv u velikim privatnim kineskim kompanijama, koje sve više izlaze na inostrana tržišta i shvataju značaj HRM.

I na nivou kineske Vlade oseća se spremnost da se pomogne privrednim subjektima da razviju valjane principe poslovanja. Promene se, pre svega, odnose na zakonsko regulisanje radnih odnosa, koje je sada mnogo bolje uređeno nego ranije, a postulati zakona su pravljani na osnovu jednog od najboljih Zakona o radnim odnosima, a to je zakon koji ima Nemačka.

## Literatura

### Knjige i članci

- Bai, X., Enderwick, P. (7th, November 2003.): “*Economic Transition and Management Skills: The Case Study of China*”, Business Education and Emerging Market Economies: Trends and Prospects Conference, Technology Square, Atlanta, Georgia, USA
- Björkman, I. (2003): “*The Diffusion of Human Resource Management Practices Among Chinese Firms: The Role of Western Multinational Corporations*”, The Future of Chinese Management, Malcom Warner, Frank Cass, London, Portland, Oregon
- Boxall, P. (2007): “*The goals of HRM*”, , in P. Boxalet all(eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*”, Oxford University Press
- Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007.), “*Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*”, in P. Boxal et all(eds): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press
- Cunningham, L. X., Rowley. C. (July 2010): “*Small and medium-sized enterprises in China: a literature review, human resource management and suggestions for further research*” Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 3

- Itika, J.S. (2011): *Fundamentals of Human Resource Management*, Ipskamp Drukkers, Enschede
- Jovanović Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. (2008): *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd
- Jovanović, M., Živković, M., Cvetkovski, T. (2007), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd
- Kaufman, B. E. (2007): „*The Development of HRM*”, in P. Boxal et al (eds): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press
- Liang, X., Marler, J.H., Cui, Z. (2012): “*Strategic Human Resources Management in China: East Meets West*”, *Perspectives*, Academy of Management
- Schermehorn, J.R. (2008): *Management 9th*, John Wiley & Sons, Inc.
- Su, Z.-X., Wright, P.M. (May 2012): “*The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices*”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 10
- Warner, M., Zhu, Y. (2003): “*Human Resources Management ‘with Chinese Characteristics’: A Comparative Study of the People’s Republic of China and Taiwan*”, in: Malcolm Warner (eds.): *The Future of Chinese Management*, Frank Cass, London, Portland, Oregon
- Zakić, K. (2010): “*Osnovne odlike kineskog menadžmenta: interkulturni aspekt*”, *Megatrend revija* 7(2)/2010, Megatrend univerzitet, Beograd
- Zakić, K., Sun, X. (2014): “*Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj Republici Kini i Republici Srbiji*”, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, Novi Sad, broj 149
- Zhao, S., Du, J. (2012): “*Thirty-two years of development of human resources Management in China: Review and prospects*”, *Human Resource Management Review* 22, Elsevier Inc.

*Internet izvori:*

- [http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Law/2009-02/20/content\\_1471106.htm](http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Law/2009-02/20/content_1471106.htm)
- <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/37357/108026/F1930029246/CHN37357%20Eng.pdf>

**ASSISTANT PROFESSOR KATARINA ZAKIĆ, PHD**

*John Naisbitt University, Faculty of Business Studies, Belgrade*

## **MODERN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICE IN PEOPLES REPUBLIC OF CHINA**

*This paper is dealing with the explanation of the development of human resources management (HRM) in China through: explanation of reasons and time of formation and development of HRM in China; different types of HRM in different types of companies that are working in China; the Labor Law that defines HRM practice in China. Based on presented data, conclusions will be given about the development of HRM in China and challenges that are still expecting Chinese employers as well as Chinese employees in this area. Beside that, the degree of correlation between development of economy in China and development of management of human resources will be shown. The aim of this paper is to show that HRM is still developing in China, weather we are considering it as a scientific discipline or a business function within a company.*

**Key words:** *management of human resources, China, companies, Labor law*