

ISTORIJSKI PRIKAZ RAZVOJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U NR KINI¹

HISTORICAL REVIEW OF DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MENAGAMENT IN PR CHINA

Katarina Zakić²

²*Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Bulevar maršala Tolbuhina 8, kzakic@megatrend.edu.rs*

REZIME

Ljudski resursi su svakako jedan od najznačajnijih aspekata ekonomije bilo koje države. Bez kvalitetnih, obrazovanih i produktivnih ljudskih resursa nema napretka u jednom društvu. Oni su još uvek nezamenljiv deo funkcionisanja savremenih privreda, bez obzira na sva savremena dostignuća u oblasti robotike i tehnologije. Kao takvi, naravno da predstavljaju i važan aspekt izučavanja u oblasti održivog razvoja i njegovog unapređenja.

Ovaj rad se posebno bavi razvojem ljudskih resursa u NR Kini, pre svega sa istorijske tačke gledišta, od početka vladavine Mao Cedunga pa sve od danas. Akcenat je stavljen na razvoj menadžmenta ljudskih resursa kao funkcije i naučne discipline, koja pruža osnov za pravilno upravljanje jednim od najvažnijih resursa u ekonomiji.

Cilj je da se sagleda evolucija razvoja ljudskih resursa u svetskoj ekonomiji broj dva, kako bi se sagledali izazovi, videla unapređenja i dale predikcije za budući razvoj menadžmenta ljudskih resursa u NR Kini.

KLJUČNE REČI

Menadžment, ljudski resursi, Narodna Republika Kina, istorijski prikaz

ABSTRACT

Human resources (HR) are obviously one of the most important aspects of economy of any country. Without top quality, educated and productive human resources there is no advancement in one society. HR is still an irreplaceable part of the modern economy, in spite of all progress in the fields of robotics and modern technology. As such, it definitely represents an important aspect of study in the field of sustainable development and its improvement.

This paper examines the development of human resources in the People's Republic of China, mainly from the historical perspective, starting at the beginning of Mao Zedong's governance until today. The accent is put on the development of management of human resources as a function and a scientific discipline, which provides the basic ground for proper management for one of the most important resources in economy.

The aim is to perceive the evolution of development of human resources in the world economy number two, in order to look upon its challenges and improvements, and to give prediction of future development of HR management in PR China.

KEYWORDS

Management, human resources, People's Republic of China, historical review

¹ Rad je deo naučno-istraživačkog projekta Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja pod nazivom: Unapređenje javnih politika u Srbiji u funkciji poboljšanja socijalne sigurnosti građana i održivog privrednog rasta, evidencioni broj 47004.

1. UVOD

Menadžment ljudskih resursa u NR Kini je oblast o kojoj je relativno skoro počelo da se piše u samoj Kini, u smislu da se postoje naučna istraživanja na ovu temu i da se menadžmentu pristupa iz savremenog ugla. Naime, sve dok je Mao Cedong bio živ, usled centralno-planskog sistema upravljanja ekonomijom sa komunističkim političkim sistemom, nije ni bilo moguće govoriti o upravljanju ljudskim resursima o kakvom govorimo danas. Tokom tog perioda razvoja Kine, jedino možemo govoriti o tzv. personalnom sistemu menadžmenta (Kaufman, 2007), koji je preteča menadžmenta ljudskih resursa. Dakle, za ovaj istorijski period se vezuju samo osnovne odrednice o zapošljavanju i razvoju radnih odnosa, sve do promena u razvoju Kini 1978. godine. (Warner & Zhu, 2003) Taj novi oblik razvoja, nazvan *Politika otvorenih vrata* (Open Door Policy), je doveo posledično do potpuno novog shvatanja ljudskih resursa i načina njihovog razvoja. No, ni taj momentum nije mogao sam po sebi dovesti do potpunog razvoja HRM, kojem je trebalo još vremena da poprimi karakteristike savremenog HRM. Vremenski posmatrano od 2000-te godine pa nadalje imamo sagledavanje i razvoj HRM u Kini onakvog kakvog ga imamo u zapadnim razvijenim ekonomijama. (Zhao&Du, 2012)

Usled toga je cilj ovog rada da se sagledaju obeležja razvoja menadžmenta ljudskih resursa od nastanka NR Kine 1949. godine pa do danas, uzimajući u obzir istorijske, ekonomske i političke okolnosti koje su oblikovale ovu naučnu disciplinu i ujedno funkciju unutar menadžment sistema. Kroz svaku fazu biće jasno određeno šta je nju oblikovalo, koje su bile posledice, koje su dobre a koje loše strane takvog razvoja.

Spoznavanje ovih elemenata omogućice lakše sagledavanje ekonomskog razvoja NR Kine, uočice se glavni razlozi njenog uspeha i napretka, te sagledati potencijalne opasnosti koje se mogu u narednom periodu javiti. Pored toga uočice se nove tendencije u razvoju ljudskih resursa, koje naravno ukazuju na to šta i našu zemlju očekuje u narednom periodu.

2. RAZVOJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U NR KINI

2.1 Definisanje pojma menadžmenta ljudskih resursa (HRM)

S obzirom na prirodu ovog rada koji je usmeren pre svega na vremensku dinamiku razvoja ljudskih resursa u Kini, ovaj deo rada biće posvećen kratkom objašnjenju razvoja HRM kao naučne discipline.²

Istorijski posmatrano prvobitni termin u oblasti poslovanja nije bio termin menadžment ljudskih resursa, već termin personalni menadžment. Personalni menadžment (*personnel management*) je naziv koji se koristio u SAD na početku XX veka, a koji je podrazumevao i označavao početne stavke koje se vezuju za HRM: organizovanje ljudi tokom procesa proizvodnje, selekciju zaposlenih, delegiranje zadataka, nadgledanje rada, tempo obavljanja zadataka i nagrađivanje. (Kaufman, 2007) Personalni menadžment je u stvari tada bio funkcija unutar organizacione strukture kompanija, koja je rukovodstvu kompanije pomagala u boljem vođenju poslovanja, kroz bolje organizovanje i kvalitetnije rukovođenje radne snage.

Usled niza nepovoljnih istorijskih okolnosti, poput ekonomske krize tridesetih godina XX veka, te II Svetskog rata, ova funkcija unutar kompanije koja je bila u nastajanju, nije imala mogućnosti da se razvije u jednom neprekidnom vremenskom intervalu, već je imala zastoje u razvijanju. Okolnosti su uticale da se šteti u samom poslovanju, te su mnoge kompanije, koje su imale ljude koji su obavljali ovu funkciju, ukinule istu.

Nakon završetka Drugog svetskog rata, dolazi do pojave novih teorija koje su dovele do sagledavanja značaja rada zaposlenih u kompanijama iz jednog posebnog ugla, koji nije kao do tada bio usmeren samo na strogo ekonomsko sagledavanje uloge radne snage, već se sada ona posmatra i na drugi način. Uticaj bihevioralnih teorija koje su se razvile do tada, imao je neprocenjiv uticaj na razvoj ljudskih resursa. U tom smislu, sagledavanje radne snage sa kvalitativnog, a ne samo sa kvantitativnog aspekta, je omogućio ne samo nastanak Menadžmenta ljudskih resursa (Management of Human Resources) kao naučne discipline i funkcije, već uporedo sa tim i stvaranje Organizacionog ponašanja (Organizational Behaviour) kao druge

² Više o tome videti u Zakić, K. 2017, Savremena praksa upravljanja ljudskim resursima u NR Kini. *U Megatrend revija*, Vol.14, No. 3, Megatrend univerzitet, Beograd, pp. 113 -134

naučne discipline. HRM i OB su dale neizmeran doprinos unapređenju radnih odnosa, razvoja ekonomija i uspostavljanja boljeg i kvalitetnijeg sistema rada i zapošljavanja.

Naravno da postoji veliki broj svetskih i domaćih autora koji pokušavaju da definišu HRM na najbolji način kako bi stručnoj ali i poslovnoj javnosti objasnili šta ovaj termin podrazumena. U tom smislu Storej (Storey), britanski autor koji se decenijama bavi HRM, 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." (Itika, 2011)

Prema Živku Kuliću: "Pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumeva se: nova teorijsko-naučna i nastavna disciplina, nova poslovna filozofija i upravljačke 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." (Jovanović et al, 2008)

Može se stoga reći da je HRM složena funkcija unutar poslovanja savremenih kompanija koja se pored svih poslova koji su vezani za bolji rad zaposlenih unutar kompanija, bavi i njihovom zaštitom u svakom smislu (od fizičke do pravne), te svakako utiče na to da se njihova sopstvena motivacija uklopi u poslovne ciljeve samog preduzeća, kako bi se postigla jedinstvenost interesa i ostvarila konkurentska prednost na tržištu.

2.1 Istorijski prikaz razvoja menadžmenta ljudskih resursa u NR Kini

2.1.1 Personalni menadžment: od 1949. do 1978. godine

Carska Kina, kao jedna od najstabilnijih, najvećih i najrazvijenih država tokom skoro četiri milenijuma, je krajem XIX i početkom XX veka doživela veliki broj kako spoljnih, tako i unutrašnjih udara.³ Ovi preokreti su uticali na to da poslednji kineski car abdicira 1922. godine i da Vlada Kuomintanga (Kuomintang) preuzme vlast. U narednim godinama, borba na unutrašnjem nivou između Kuomintanga i Komunističke partije Kine je eskalirala, da bi ih kinesko-japanski i II svetski rat ujedinio u zajedničkoj borbi za očuvanje teritorijalnog integriteta. Unutrašnji sukobi su se nastavili praktično sve do polovine 1949. godine, da bi konačno 01.10.1949. godine bila formirana Narodna Republika Kina pod vođstvom Mao Cedonga.

Mora se naglasiti da su prve godine vladavine Maa bile posebno teške jer je bilo neophodno posrnulu i ratom razorenu zemlju podići na noge. Ono što je posebno bilo zabranjavajuće jeste da je narod bio gladan, da su oranice bile zapuštene, da je administrativni sistem države bio razoren, da su zakoni morali da se kompletno promene i da se donosu odluke vezane za novu ekonomsku politiku zemlje. Takva situacija je uticala na izbor Maoovih odluka šta u operativnom smislu treba da se uradi i kakvi zakoni i procedure treba da se sprovedu. U tom početnom periodu vlasti, pa sve do negde početka 60-tih godina, Mao je imao podršku SSSR kao prirodnog saveznika, koji mu je na sve moguće načine pomagao da ustoliči svoju vlast u Kini. Od posebnog je značaja sa aspekta tematike ovog rada, bila pomoć oko obuke kineske radne snage (kadrova) koju su imali od strane Sovjeta. Sovjeti su slali svoje naučnike, inženjere i profesore kako bi se kineska radna snaga, ali i profesori osposobili za zaokret u sistemu rada i obrazovanja. Time su postavljeni temelji kineskog komunističkog društva u kome je radna snaga nosilac razvoja zemlje. Treba imati u vidu da je i nakon razlaza sa SSSR potenciran značaj predanog rada i zalaganja svih slojeva društva kako bi se razvoj Kine nastavio, a koji je u skladu sa vladajućom politikom. U tome posebno mesto zauzimaju dva događaja tokom vladavine Ma-a koji su nepovoljno uticali na razvoj ljudskih resursa, a to su: Veliki skok unapred (1958-1961. godine) i Kulturna revolucija (1966 - 1976. godine). Prvi je imao za cilj da ubrza razvoj teške industrije u Kini, a drugi da se obračuna sa delom političkih neistomišljenika koji se nisu uklapali u program tadašnjeg

³ Opijumski rat, gubitak teritorije, ugrožen spoljni ugled, jačanje uticaja Komunističke partije Kine, jačanje uticaja generala Čeng Kaišek-a (Cheng Kai-shek) su samo neke od okolnosti u datom period koje su izazvale turbulencije na teritoriji Kine.

razvoja. U oba slučaja istorijski događaji su na poseban način omeli pravilan razvoj ljudskih resursa u Kini. U prvom slučaju su seljaci sa oranica prebacivani na proizvodnju čelika, što je posledično dovelo do velikog problema gladi, a u drugom slučaju do proterivanja intelektualaca sa univerziteta i naglog preobražaja obrazovnog sistema. Takvi preokreti nisu svakako mogli povoljno uticati na razvoj, edukaciju i unapređenje kvaliteta radne snage u Kini.

Bez obzira na to i pored niza negativnih okolnosti, ipak su ostvareni i određeni pozitivni rezultati i uspesi. To je takođe period u kome je nastala osnova za razvoj menadžmenta ljudskih resursa koji se pogotovo razvio nakon reformi od 1978. godine. Koje su to karakteristike tzv. personalnog menadžmenta koje su tada bile specifične za Kinu? "Osnovne karakteristike upravljanja zaposlenima unutar državnih kompanija su se svodile, u stvari, na upravljanje radnim jedinicama (*danwei*) uz pomoć tzv. *gvozdениh pirinčanih činija* (*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." (Zakić, 2017) Kao i u mnogim tadašnjim komunističkim režimima širom sveta - lojalnost ideji razvoja tog perioda, zalaganje za političku ideju, te dosledno sprovođenje osmišljenih politika je imao značajan uticaj na to kako su se zaposleni ponašali. Mnogi od njih su više bili usmereni na postizanje političkih rezultata, a manje na samu produktivnost i efikasnost poslovanja. Radnici i zaposleni, pogotovo u državnoj administraciji, nisu imali uvek usmerenost na rezultat, jer je sigurnost posla bila u velikoj meri prisutna, te se njihova motivisanost svodila isključivo na ličnu ambiciju. Prema tome, kadrovi su bili podeljeni po hijerarhijskoj liniji, a svaki nivo hijerarhije je imao iste benefite, bez obzira kakvi su realno rezultati bili.

Kolektivizam je odlika kineskog društva kako carske Kine, Kine u XX pa i sada u XXI veku. Zato je bitno naglasiti da se poštovanje kolektiva, timskog rada, uklapanje ličnih interesa pre svega u interese države podrazumevalo i još uvek podrazumeva. Danas je u određenoj meri ta praksa izgubljena, pogotovo u privatnim kineskim i inostranim kompanijama, ali je u državnim i dalje prisutna. Dakle, sve odrednice personalnog menadžmenta kako ga je američka literatura definisala na početku XX veka, mi u Kini imamo tokom Maove vladavine. Ono što nemamo, a što je nadogradnja ljudskih resursa u smislu koji podrazumeva i dobre radne zakone, bolju ulogu sindikata i veća prava zaposlenih, bolju ulogu države, bolje edukaciju i selekciju kadrova, jeste nastalo u kasnijim decenijama razvoja NR Kine.

2.1.2 Menadžment ljudskih resursa: od 1978. godine do danas

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 (Zhao & Du, 2012):

1. *uvodna faza razvoja HRM kao menadžment koncepta* – je faza koja je započela početkom osamdesetih i završila se početkom devedestih godina XX veka. Ova faza se poklapa sa uvođenjem novog koncepta razvoja unutar Kine, a to je koncept *Otvorenih vrata*, koji je osmislio Deng Sjaoping (Deng Xiaoping). Koncept je podrazumevao da Kina krene sa otvaranjem svoje privrede ka inostranim ulaganjima, ali pod strogo kontrolisanim uslovima. Cilj je bio da se uvede oblik poluotvorenog kapitalističkog ekonomskog sistema, ali da se i dalje nastavi sa istim političkim uređenjem zemlje. Dengov model razvoja je podrazumevao da se stvore razlike u sistemu nagrađivanja i razvoja, sa potenciranjem da se neko mora na početku obogatiti, a onda će nakon toga i drugi. Uz pomoć specijalnih ekonomskih zona (SEZ) kontrolisao se priliv inostranih ulaganja, način njihovog poslovanja kao i njihov uticaj na razvoj kineske ekonomije. Inostrane kompanije su sa sobom svakako donele know how, novu tehnologiju i sisteme poslovanja. Stoga je u ovoj fazi njihovo znanje i iskustvo polako počelo u Kini da se koristi, i da se neke nove tehnike poslovanja i organizacije rada primenjuju.

Bez obzira na ovaj početni dobar uticaj inostranih kompanija na razvoj HRM u Kini, ne možemo reći da je u ovoj fazi kompletan proces razvoja HRM završen. Ono što možemo reći jeste da su i dalje u ovoj fazi u kineskim državnim kompanijama postojale sve odlike personalnog menadžmenta, uz postepeno usvajanje osnovnih odlika rada sa Zapada. Prema tome, menadžeri koji su se bavili zaposlenima su obavljali sledeće poslove: davali su zaduženja zaposlenima, određivali su njihove plate i vodili administrativnu evidenciju o radu zaposlenih. (Zhao & Du, 2012) Dakle u ovoj fazi su se zaposleni posmatrali kao jedno od sredstava procesa rada, koji pored faktora proizvodnje, zemljišta ili kapitala služe da se posao obavi što efikasnije uz što manje troškove. (Zhao & Du, 2012) Pored toga i prvi kineski teoretičari koji su se tada bavili HRM su isticali prvenstveno efikasnost u radu zaposlenih i njihovih menadžera.

Ono što je takođe bitno naglasiti, jeste da je najveća promena nastala u tome što je dozvoljeno da se osnivaju privatne kineske kompanije i specijalna pažnja se davala razvijanju preduzetništva u Kini, te

podsticanju rada u ovom sektoru. To je uslovalo da se kineske državne kompanije rasterete određenog broja zaposlenih u dvostrukom smeru: jedan deo je odlazio u joint venture kompanije unutar SEZ, a drugi je krenuo samostalno da osniva kompanije.

U ovoj početnoj fazi, malim privatnim kineskim kompanijama ni ne možemo specijalno pridavati značaj sa stanovišta HRM, jer su one tek krenule sa radom i sa razvojem. No, njihov će izražaj doći posebno u trećoj fazi razvoja HRM, jer su mnogi privatni kineski preduzetnici imali sada prethodno radno iskustvo u inostranim kompanijama, pa su sada svoje znanje u oblasti HRM mogli i da primene u svojim kompanijama. U ovoj dakle uvodnoj fazi, mi imamo pre svega pojavu malih porodičnih preduzeća, u kojima članovi uže i šire porodice rade. Ovde nema potrebe ni za selekcijom ili odabirom kadrova, te njihovim unapređenjem po osnovu kvalifikacija – porodične veze direktno utiču na organizaciju sistema rada. Kulturne karakteristike društvenog života u Kini, ovde se najbolje odslikavaju. Biznisom upravlja glava porodice (najčešće otac ili deda), svako radi veliki broj poslova, nema striktno podele rada, a kompenzacija u vidu plate zavisi od toga kakav je uspeh ostvaren. Planiranje i odlučivanje su centralizovani, a uz njih i kontrola rada. Prema tome ovde imamo samo začetke personalnog menadžmenta.

2. *probna faza HRM* – je faza koja predstavlja neku vrstu prelaznog perioda između prethodne faze i naredne koja obuhvata pravu primenu HRM. Dakle, sada imamo shvatanje o potrebi postojanja HRM, kome se sve više pridaje značaj – kako u smislu pisanja naučnih radova, tako i u smislu prihvatanja njegovih principa u praksi.

Za razliku od prethodnog perioda i višedecenijske prakse jednakih plata na nivou platnih razreda, sada se postepeno prelazi na plaćanje po osnovu učinka ili postignutih rezultata. Ovo naravno podstiče pre svega zaposlene u državnim kompanijama da imaju povećan stepen motivacije i veće zalaganje na poslu.

Za ovu fazu je od posebnog značaja bila primena novog Zakona o radnim odnosima (1995. godina) koji je bio veoma blag i koji je pomagao preduzetništvu, ali nije štiti zaposlene u pravoj meri. (Zakić, 2017) Naime ovaj Zakon je imao za cilj da stari zakon inovira i pripremi za nove ekonomske okolnosti, u čemu je i uspeo u određenoj meri. Njime su definisana osnovna prava i obaveze kako poslodavaca tako i zaposlenih, te se dala smernica pre svega kompanijama u kom smeru treba da vode svoje zaposlene. Međutim, Zakon nije predviđao rigorozne mere za nepoštovanje istog, što je kod svih oblika kompanija u Kini dovelo do toga da zaposleni imaju problema sa poslodavcima na svim nivoima i da više nisu zaštićeni onako kako su nekada bili. Ovakav sistem je sa druge strane itekako pogodio poslodavcima, i omogućio im da iskoriste manjkavosti Zakona, te da zaposlene tretiraju kao bilo koji drugi potrošni resurs.

Prema tome, ovo je faza u kojoj je bilo puno nedoumica i loših rešenja sa jedne strane, ali i ostvarivanja sjajnih ekonomskih rezultata sa druge strane.

3. *faza sistematske intenzifikacije HRM* – je faza koja još uvek traje. Za nju se može reći da je svakako ona u kojoj do sada najviše dolaze do izražaja sve komponente HRM koje su uobičajene u drugim vodećim svetskim ekonomijama. "Dečije bolesti" prvobitnog razvoja, pre svega ove funkcije u kompanijama, su "preležane" i shvaćeno je na opštem nacionalnom nivou koliko je važno pravilno razvijati ovu funkciju, ali naravno i koliko je potrebno da je prati odgovarajuća teorija.

Posebna prekretnica u razvoju HRM je napravljena sistemski 2008. godine kada je donesen dodatni Zakon o ugovornim radnim odnosima, koji je ispravio sve nepravilnosti, nedoumice i dvostruka tumačenja prethodnog Zakona o radnim odnosima. Ovaj Zakon je uzor imao u Nemačkom zakonu o radnim odnosima, te su mnoge odrednice preuzete odatle. Ono što se jasno može uočiti iz ovog zakona jeste da su sada zaposleni mnogo više zaštićeni te da poslodavci moraju snositi ozbiljne posledice u slučaju da krše zakon. To je poslalo vrlo jasnu poruku svim privrednim subjektima u Kini, da se više neće tolerisati kršenje zakona i da će se posebna pažnja obraćati na zaštitu radnika. Pored toga mnogo je bolje regulisano pitanje rodne ravnopravnosti i bolji je položaj žena kao zaposlene radne snage. Sezonski radnici koji su do tada bili u veoma nepovoljnom položaju, sada su mnogo bolje zaštićeni.

Svakako da je svemu ovome išlo na ruku i to što su sve reforme obrazovanja a koje su započete od Deng Sjaopinga, a koje su nastavili njegovi naslednici Đijang Cemin (Jiang Zemin) i Hu Đintao (Hu Jintao) dale rezultate, i sada se na tržištu pojavila nova mlada radna snaga kineza koji imaju odlično obrazovanje i koji su informisani o tome šta su njihova prava. S obzirom na to da sindikati u Kini imaju više formalnu ulogu, ovo je posebno značajno.

Druga stvar koja je pogodovala razvoju HRM jeste što su inostrane kompanije koristeći svoje uobičajene procedure rada u svojim centralama, pokazale novim generacijama kineza, kakve sve dobrobiti mogu imati od jednog ovakvog sistema rada sa razvijenim HRM. To je dovelo do toga da se kod nove generacije

zaposlenih u Kini iskristališe svest o važnosti osoba koje rade u sektoru za ljudske resurse. Sve više se koriste indikatori za ocenjivanje zaposlenih koje su uobičajene na Zapadu, a koji nisu bili toliko popularni u Kini.

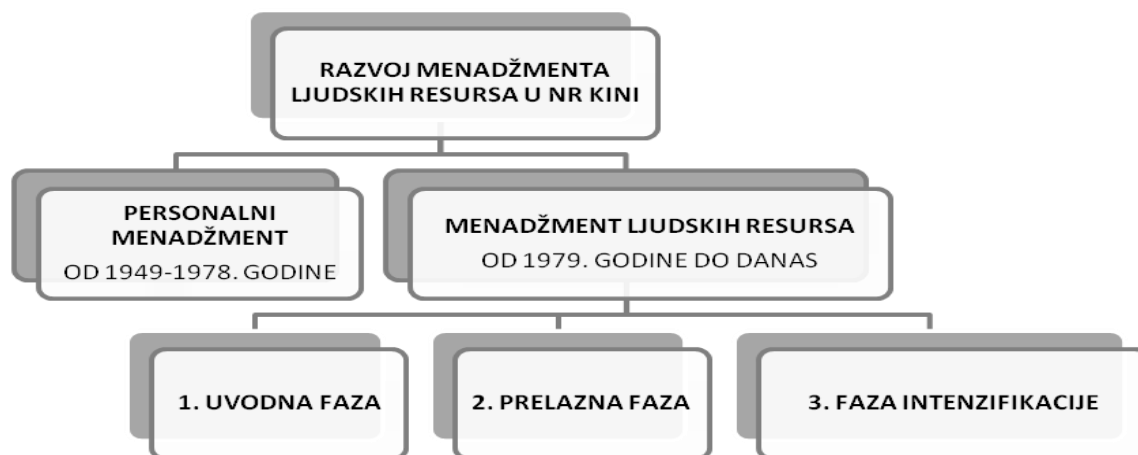
No, u svemu tome treba imati na umu, da sve procedure i prakse koje dolaze sa Zapada, uvek nailaze na tradicionalno prilagođavanje kineskom načinu života. To znači da se čak i određene tehnike i sistemi rada prilagođavaju kineskim društvenim karakteristikama, kao što su: visoka distanca moći izražena kroz izrazitu hijerarhiju, kolektivism, poštovanje starijih i zalaganje za opšte društvene prihvatljive ideje i obrasce ponašanja. Prema tome, čak i sada kada posmatramo koliko je inoviran HRM u Kini, mora se uvek uzeti u obzir da je to HRM sa kineskim karakteristikama.

O tome koliki se značaj pridaje razvoju ljudskih resursa svedoče i dve inicijative. Prva je inicijativa koja je počela da se sprovodi tokom mandata predsednika Hu Đintao-a, koja se zvala Razvojni plan za nacionalne talente (National Talent Development Plan) (http://robohub.org/wpcontent/uploads/2013/07/Brookings_China_1000_talent_Plan.pdf), a druga je inicijativa sadašnjeg predsednika Si Đipinga (Xi Jinping), koja se nastavlja na ovu platformu ali podrazumeva privlačenje talentovanih ljudi iz inostranstva. (<http://en.ccg.org.cn/china-unveils-first-book-series-on-human-resource-development-2/>)

Prva inicijativa je nastala kao izraz potrebe da se sa aspekta kineskog državnog vrha skrene pažnja na nacionalnom nivou, koliko je kvalitativno unapređenje ljudskih resursa u Kini strateško pitanje. Kineski državni su svesni da se iz faze razvoja u kojoj se išlo na produktivnost i masovnost radne snage koja ima konkurentsku prednost po osnovu strategije vođstva u troškovima, sada mora preći na strategiju diferenciranja, tj. unapređenja kvaliteta radne snage. Ovo se naravno jedino može postići kroz unapređenje obrazovanja na svim nivoima, a onda nakon toga i kroz konstantnu obuku i unapređenje rada zaposlenih.

Druga inicijativa je ista u tom pogledu. Dakle, ponovo je na 19. Nacionalnom kongresu Komunističke Partije Kine (oktobar 2017. godine), Si Điping govorio o potrebi negovanja nacionalnih talenata, ali je skrenuo pažnju i na potrebu dovođenja inostranih talenata koji će doći da rade i stvaraju u Kini. Ovo se može tumačiti kao potreba za dodatnim stručnjacima sa specifičnim oblikom znanja koji će pomoći Kini da se na međunarodnoj sceni diferencira kao zemlja koja želi još više da napreduje i da se razvija. To ne treba ni da čudi, pogotovo zbog činjenice da Kina ima višak slobodnih finansijskih sredstava koje sada može da usmerava i u ove fondove. Ovo je put koji su prešle sve savremene bogate ekonomije, dakle da se u jednom trenutku razvoja okrenu privlačenju ljudskih resursa i iz drugih zemalja kako bi se taj razvoj dodatno ubrzao.

Dakle, faza intenzifikacije HRM u Kini još uvek traje, nisu do kraja svi oblici unapređenja HRM dostignuti, što jednim delom ima veze i sa neravnomernim regionalnim razvojem, a drugim delom sa specifičnim istorijskim, političkim i kulturološkim okolnostima. Pored niza uspeha u oblasti razvoja menadžmenta ljudskih resursa još uvek ima poteškoća u njihovom razvoju koji se tiču usvajanja savremenih metoda edukacije, selekcije, obuke i vrednovanja kadrova, ali se čine veliki napori da bi se ti problemi rešili.



Grafikon broj 1. Istorijski prikaz razvoja menadžmenta ljudskih resursa u Narodnoj Republici Kini
Kompletna prikaz istorijskog razvoja ljudskih resursa u NR Kini dat je na narednom grafikonu:

3. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima u Kini je sa oba aspekta posmatranja (i kao funkcije unutar kompanije, i kao naučna disciplina) doživelo veliku istorijsku promenu, počev od trenutka stvaranja Narodne Republike Kine pa do danas. Tokom tog razvoja uočavaju se jasno dve velike faze razvoja: prva koja se vezuje za nastanak personalnog menadžmenta i koja se vezuje za Mao Cedonga, i druga koja korelira sa menadžmentom ljudskih resursa, a koja nastaje od dolaska na vlast Deng Sjaopinga i njegovih naslednika. HRM se od 1979. godine pa do danas takođe razvijao po određenoj dinamici, pri čemu se sada Kina nalazi u fazi intenzifikacije razvoja menadžmenta ljudskih resursa.

Kina je u ovoj oblasti ostvarila veliki napredak u svakom smislu, kako u naučnom, tako i u praktičnom. Naučnici su napravili veliki iskorak kako u broju tako i u kvalitetu radova. Ovaj predmet je na najvećem broju ekonomskih fakulteta i poslovnih škola u nastavnom programu. Unutar kompanija ova funkcija je sada jasno isprofilisana, i imaju je kako kineska državna, tako i kineska privatna preduzeća. Postoje jasni standardi kako se vrši selekcija, odabir i trening kadrova, te kako se vrednuju njihove radne performanse i kako se u skladu sa tim motivišu i nagrađuju. Sindikati postoje, ali nisu u dovoljnoj meri aktivni. Zakoni u oblasti radnog prava su značajno unapređeni i oslanjaju se na jedan od najboljih zakona u ovoj oblasti, a to je nemački zakon.

Pored usavršavanja i napretka lokalnih ljudskih resursa, kineska Vlada radi i na dovođenju kvalitetnih inostranih kadrova koji treba da omoguće još veće unapređenje kineske ekonomije, kako kroz svoj samostalan rad, tako i kroz unapređenje kineskih kadrova sa kojima rade i sarađuju.

Za očekivati je da će usled jakog uticaja nacionalne kulture na poslovnu kulturu, i u doglednoj budućnosti HRM biti obojen kineskim karakteristikama. Ovo ne treba tumačiti kao zaostajanje za drugim oblicima Zapadnih ekonomija, već naprotiv - uzeti samo kao posebnost ovog područja. U toj posebnosti postoji niz vrlo poučnih i dobrih karakteristika u radu poput: kolektivizma, harmonije u radu i životu, poštovanju radne discipline, te usmeravanje pre svega na opšte, a onda i na individualne ciljeve.

Prostora za unapređenje HRM u Kini ima, a čini se da postoji i velika zainteresovanost da se na nacionalnom nivou ovoj tematici da veliki značaj. U prilog ovoj činjenici idu i sve nacionalne politike usmerene ka ovoj tematici.

REFERENCE

- 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
- Kaufman, B. E. , 2007. The Development of HRM in P. Boxal (eds), *The Oxford Handbook of Human resource Management*, Oxford University Press, pp.19-47
- Su, Z.-X., Wright, P.M., 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, pp. 2065-2086
- 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; pp. 21-43
- Zakić, K., 2017. Savremena praksa upravljanja ljudskim resursima u Narodnoj Republici Kini, *Megatrend revija*, vol.14, No. 3, Megatrend univerzitet, Beograd, pp.113-134
- Zhao, S., Du, J., 2012. Thirty-two years of development of human resources; Management in China: Review and prospects, *Human Resource Management Review* , vol. 22, Elsevier Inc., pp. 179–188

internet izvori:

- <http://en.ccg.org.cn/china-unveils-first-book-series-on-human-resource-development-2/>, pristup: 03.03.2018.
- http://robohub.org/wp-content/uploads/2013/07/Brookings_China_1000_talent_Plan.pdf, pristup: 03.03.2018.