

**Natalia Selinger**

## **PROBLEMY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W CHIŃSKIEJ REPUBLICE LUDOWEJ**

### **1. Wstęp**

Procesy globalizacji, integracji czy liberalizacji wpływają na stan współczesnej gospodarki światowej. Należy przy tym zaznaczyć, iż procesy te są determinowane m.in. przez działania polityczne, będące konsekwencją interesów poszczególnych państw, oraz przez rozwój np. technologii informacyjnej czy nowych technik transportu. Wspólną jednak cechą wszelkiego działania (z pewnymi wyjątkami) w skali mikro czy makro jest to, że „stoją” za nim ludzie.

Z punktu widzenia organizacji istotny jest problem zbieżności interesów pracowników oraz przedsiębiorstwa. Środkiem do osiągnięcia tego kompromisu są wyspecjalizowane działania (zadania) związane z kształtowaniem potencjału ludzkiego oraz jego właściwym wykorzystaniem<sup>1</sup>. Mówi się zatem o zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL)<sup>2</sup>, przybierającym we współczesnych organizacjach formę mniej lub bardziej zaplanowanej konfiguracji tworzonej przez określone procesy personalne, związane np. z wchodzeniem (przyciąganiem) ludzi do organizacji, funkcjonowaniem (zatrzymywaniem) ludzi w organizacji, wychodzeniem ludzi z organizacji<sup>3</sup>. Wiele też znaczy, iż ZZL odbywa się zawsze w określonym kontekście, będącym splotem wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstw.

Chińska Republika Ludowa (ChRL) jest krajem, jak pisze T. Kowalik, pełnym szokujących paradoksów, z których najbardziej wyrazistym jest połączenie najbardziej konfliktowych elementów różnych systemów ekonomicznych, tj. biurokratycznego planowania, wyspowego kapitalizmu, prostej produkcji towarowej czy gospodarki naturalnej<sup>4</sup>. Ta usytuowana w regionie Azji i Pacyfiku republika paradoksalnie,

<sup>1</sup> M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2006, s. 63.

<sup>2</sup> W opracowaniu termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” będzie używany zamiennie z terminami „zarządzanie ludźmi”, „zarządzanie personelem”.

<sup>3</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie–procesy–metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 36.

<sup>4</sup> T. Kowalik, *Systemy gospodarcze. Efekty i defekty reform i zmian ustrojowych*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2005, s. 219.

pomimo występujących przez lata przeciwności, stała się potęgą gospodarczą, jednym z tzw. tygrysów azjatyckich. Z drugiej jednak strony mieszkańcy tego kraju doświadczają wielu problemów związanych m.in. z występującą polaryzacją społeczną oraz narastającymi nierównościami.

W artykule podjęto próbę określenia stanu zarządzania zasobami ludzkimi w Chinach na tle występujących uwarunkowań. Dokonano również próby sformułowania głównych wyzwań, przed jakimi stoi owo zarządzanie. W opracowaniu skoncentrowano się w dużej mierze na przedsiębiorstwach państwowych oraz organizacjach sektora publicznego, gdyż państwo chińskie było dotychczas największym pracodawcą w ChRL. Materiały zebrano, posiłkując się dostępną literaturą krajową oraz zagraniczną.

## 2. Kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w Chinach

W swej książce pt. *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*<sup>5</sup> F. Trompenaars oraz Ch. Hampden-Turner przytaczają koncepcję siedmiu wymiarów różnicy pomiędzy ludźmi żyjącymi w różnych regionach świata. Wyniki ich badań wskazują na oczywistość istnienia globalnego zróżnicowania kulturowego wśród mieszkańców państw usytuowanych w różnych regionach świata, co wskazuje na potrzebę „indywidualizacji” podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi.

Spśród czynników kulturowych warunkujących ZZL w Chinach ogromną rolę odgrywa konfucjanizm, a poniekąd również i buddyzm czy taoizm, jako przyjęte filozofie życia (religie). Bardzo istotnie przyczyniły się one do sposobu postrzegania przez mieszkańców omawianego regionu przedsiębiorstwa oraz pracy i jej aspektów, tj. m.in. stosunku do kariery, czasu pracy, przełożonego, pracy w grupie, rozwoju, zmiany miejsca pracy czy poziomu wynagrodzenia.

W literaturze przedmiotu mówi się o „typowych azjatyckich cechach”, które stały się fundamentem wzrostu znaczenia krajów regionu Azji i Pacyfiku, w tym Chin, w światowym biznesie. Klasyczne przykłady dotyczą silnego systemu obowiązków i powinności, pracowitości, paternalizmu w stosunku przedsiębiorcy do pracownika, hierarchii starszeństwa wieku i stażu, pracy grupowej oraz grupowej odpowiedzialności (kolektywności), posłuszeństwa czy lojalności<sup>6</sup>. Podkreśla się przy tym duże znaczenie wiedzy (w tym doskonalenia) oraz umiarkowania (oszczędności) w konfucjańskim systemie wartości. Powyższe przymioty, jak i wynikający z nich sposób zarządzania ludźmi, znacznie różnią się od przyjętych w cywilizacji zachodniej wartości, gdzie promuje się np. indywidualizm.

<sup>5</sup> F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 88-109.

<sup>6</sup> B. Drelich-Skulska (red.), *Azja-Pacyfik. Obraz gospodarczy regionu*, AE, Wrocław 2007, s. 70 i nast.

Istotnym czynnikiem kształtującym każdą sferę funkcjonowania państwa, w tym również ZZL, są panujące w nim uwarunkowania polityczno-gospodarcze (ekonomiczne). Chiny to kraj rządzony autorytarnie przez partię komunistyczną, która od 1949 r. niepodzielnie sprawuje władzę, a system gospodarczy tego kraju jest kształtowany przez połączenie systemu gospodarki planowanej z gospodarką rynkową (mówi się o tzw. hybrydzie). W zarządzaniu personelem stanowi to o strukturze własności przedsiębiorstw (państwowe/prywatne) oraz np. o sposobie obsadzania stanowisk. Wiele wskazuje na to, że w Chinach realizacji wielu działań, również tych z obszaru „człowiek – praca”, towarzyszą negatywne zjawiska, tj. nepotyzm czy korupcja.

Dzięki ustanowionym i wprowadzonym po 1978 r. przez Deng Xiaopinga reformom oraz kilku innym istotnym inicjatywom<sup>7</sup> ta dotychczas pozostająca w izolacji republika otworzyła się na świat, zyskując przychyłność i zainteresowanie najważniejszych światowych centrów gospodarczych, tj. Unii Europejskiej, USA czy Japonii. W konsekwencji Chiny stały się liderem wzrostu gospodarczego.

Spośród wielu zjawisk występujących w chińskiej gospodarce za najważniejsze i najbardziej istotne dla ZZL, należy uznać:

- wysokie tempo rozwoju gospodarki utrzymujące się na poziomie ok. 10% rocznie,
- korzystne zmiany w strukturze wytwarzania PKB, tj. spadek udziału rolnictwa (w 2003 r. – 15%) i górnictwa, na rzecz udziału usług (w 2003 r. – 32%) oraz przemysłu (w 2003 r. – 52%),
- znaczny napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz związany z nimi transfer wiedzy, nowych technologii oraz innowacji do Chin,
- wzrost liczby przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym,
- liberalizację sektora rolnego, powstanie przedsiębiorstw miejsko-wiejskich,
- ekspansję chińskiego eksportu na rynki światowe,
- przystąpienie ChRL do Światowej Organizacji Handlu w 2001 r.<sup>8</sup>

Przyjmuje się, iż szybki wzrost gospodarczy sprzyja tworzeniu nowych miejsc pracy, podnoszeniu zarobków, zwiększeniu dbałości o sferę socjalno-bytową pracowników, a również wzrostowi zamożności społeczeństwa. Podkreśla się przy tym, iż w gospodarkach charakteryzujących się intensywnym wzrostem nasila się konkurencja pomiędzy pracodawcami na rynku pracy – w związku z pozyskiwaniem pracowników o wysokich kwalifikacjach, przy jednoczesnych działaniach pracodawców na rzecz ich retencji. Te kwestie w odniesieniu do ChRL poruszono w kolejnej części opracowania.

Na kontekst zarządzania ludźmi znaczny wpływ mają uwarunkowania prawne, do których należy zaliczyć przepisy prawa pracy, ustawy o związkach zawodowych, samorządzie, zatrudnieniu czy też regulacje w zakresie polityki społecznej i kształ-

<sup>7</sup> Zob. T. Białowąs, *Dynamika gospodarcza i wzrost znaczenia Chin w gospodarce światowej*, [w:] B. Mucha-Leszko (red.), *Współczesna gospodarka światowa. Główne centra gospodarcze*, UMCS, Lublin 2005, s. 302.

<sup>8</sup> B. Drelich-Skulska (red.), wyd. cyt., s. 259 i nast.; B. Mucha-Leszko, wyd. cyt., s. 302 i nast.

cenia<sup>9</sup>. W ChRL, w związku z przeprowadzonymi na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych reformami, powstały takie akty prawne, jak: kodeks karny (1979 r.), kodeks cywilny (1985 r.), a także znowelizowany i obowiązujący od 1 stycznia 2008 r. kodeks pracy. Jak wskazują liczne komentarze, na kształt nowych przepisów chińskiego kodeksu pracy wpływ mieli zagraniczni inwestorzy, przynoszący do Chin m.in. funkcję produkcji. Podkreśla się jednak przy tym, iż nowe prawo pracy jest dla chińskich pracowników korzystniejsze od poprzedniego, obowiązującego od 1 stycznia 1995 r. Działalność związków zawodowych w ChRL jest regulowana ustawą o związkach zawodowych (Trade Union Law of the People's Republic of China), znowelizowaną w roku 2001<sup>10</sup>.

Polityka edukacyjna państwa należy do ważnych uwarunkowań społecznych, gdyż bezpośrednio wpływa m.in. na poziom wykształcenia społeczeństwa czy też poziom kwalifikacji siły roboczej. Wskazuje się, iż poziom analfabetyzmu w ChRL wynosi 9%, co w dużej mierze jest wynikiem ograniczonego dostępu do nauki w regionach wiejskich. Celem poprawy sytuacji, w tym i rozwoju szkolnictwa wyższego, rząd chiński postanowił zwiększyć nakłady na edukację z budżetu krajowego (w 2003 r. wartość tych nakładów wyniosła 3,41% PKB). W konsekwencji wzrosła liczba szkół wyższych (w 2002 r. było ich ponad 2 tys.), a liczba absolwentów szkół średnich decydujących się na kontynuację nauki w szkołach wyższych wzrosła z 3% w roku 1991 do 19% w roku 2004<sup>11</sup>. Warte uwagi jest to, że Chińczycy studiuje na uniwersytetach zagranicznych, co ma kluczowe znaczenie dla transformacji gospodarki od rolniczo-przemysłowej do przemysłowo-rolniczej, wymagającej wzrostu potencjału ludzkiego w wymiarze jakościowym (wzrostu kompetencji)<sup>12</sup>.

Nie bez znaczenia jest – przy omawianiu uwarunkowań społecznych – tzw. humanizacja pracy<sup>13</sup>, rozumiana jako „prąd społeczny, obejmujący ogół działań ukierunkowanych na poprawę warunków pracy, zmierzających do uczynienia pracy lżejszą, przyjemniejszą, bezpieczniejszą, a środowiska pracy – bardziej przyjaznym dla człowieka”<sup>14</sup>. Liczne doniesienia wskazują jednak, iż Chiny dalece odbiegają od tej idei.

Dla ZZL istotne są uwarunkowania demograficzne związane z podażą siły roboczej na rynku pracy, pozostającej w związku z przyrostem naturalnym czy migracją ludności oraz jej strukturą (wiek, stan zdrowia, poziom urbanizacji demograficznej<sup>15</sup>).

<sup>9</sup> Zob. A. Poczowski, wyd. cyt., s. 48.

<sup>10</sup> Pierwotna wersja ustawy pochodzi z 1950 r.

<sup>11</sup> B. Drelich-Skulska (red.), wyd. cyt., s. 264.

<sup>12</sup> B. Mucha-Leszko (red.), wyd. cyt., s. 306.

<sup>13</sup> Zob. B. Mikuła, A. Potocki, *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, AE, Kraków 1998.

<sup>14</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 54.

<sup>15</sup> Poziom urbanizacji demograficznej wyraża udział ludności miejskiej w ogólnej liczbie ludności danego kraju. A. Poczowski, wyd. cyt., s. 49.

Tabela 1. Zmiany w strukturze zatrudnienia w Chinach w latach 1980, 2002, 2005

Sektor gospodarki	Wielkość zatrudnienia w wybranym sektorze [w %]		
	1980	2002	2005
Rolnictwo	68,7	50	12,5
Przemysł	18,2	21,4	47,3
Usługi	13,1	28,6	40,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Mucha-Leszko (red.), *Współczesna gospodarka światowa. Główne centra gospodarcze*, UMCS, Lublin 2005, s. 305; B. Drelich-Skulska (red.), *Azja-Pacyfik. Obraz gospodarczy regionu*, AE, Wrocław 2007, s. 259.

W ChRL stosunek podaży siły roboczej do liczby ludności będącej w wieku produkcyjnym (15-64 lata) zwiększył się z 72,2% w roku 1980 do 83,5% w roku 2002. Wzrost podaży pracy miał miejsce głównie w miastach, co było konsekwencją postępującej urbanizacji, wzrostu liczby zatrudnionych kobiet, migracji ludności z terenów wiejskich do miejskich oraz migracji z prowincji mniej uprzemysłowionych do ośrodków gospodarczych<sup>16</sup>. Struktura zatrudnienia w poszczególnych sektorach w latach 1980, 2002 oraz 2005 została przedstawiona w tab. 1.

Niewątpliwie uwarunkowania międzynarodowe, a w szczególności postępująca globalizacja, w dużym stopniu wpływają na sposób zarządzania personelem<sup>17</sup>. Odnosi się to zwłaszcza do kultury organizacyjnej czy strategii (i polityki) zarządzania personelem w przedsiębiorstwie, a także do modelu zatrudnienia (jego elastyczności).

Wspomniane otwarcie ChRL na świat spowodowało napływ zewnętrznych inwestorów, często międzynarodowych (globalnych) korporacji, które – zwykle ze względu na niższe koszty pracy – przeniosły swoją działalność do tego kraju (np. IBM, Nokia). Stają one obecnie wobec wyzwań związanych z funkcjonowaniem – również w obszarze ZZL – w odmiennym kulturowo państwie, o określonych tendencjach na rynku pracy oraz zgoła odmiennym wpływie otoczenia (np. prawnego) na ich działalność, w porównaniu z krajem macierzystym.

### 3. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w ChRL<sup>18</sup>

W miarę wprowadzania reguł gospodarki rynkowej zmienia się struktura chińskich pracodawców. W tabeli 2 przedstawiono wybrane statystyki zatrudnienia z podziałem na własność w miejskich i wiejskich obszarach Chin.

<sup>16</sup> B. Mucha-Leszko (red.), wyd. cyt., s. 305.

<sup>17</sup> Zob. H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

<sup>18</sup> Rozdział ten został opracowany na podstawie: F.L. Cook, *HRM in China*, [w:] R.S. Schuler, S.E. Jackson (eds.), *Strategic Human Resource Management*, wyd. 2, Blackwell Publishing, London 2007, s. 270-286, o ile autorka nie zaznaczyła inaczej.

Tabela 2. Wybrane statystyki zatrudnienia z podziałem na rodzaj własności w miejskich i wiejskich obszarach Chin (liczby w 100 000)

Wyszczególnienie	1978	1980	1990	1998	2001
Liczba zatrudnionych w obszarach miejskich	951,4	<b>1052, 5</b>	<b>1661,6</b>	<b>2067,8</b>	<b>2394,0</b>
Jednostki państwowe	745,1	801,9	1034,6	905,8	764,0
Przedsiębiorstwa prywatne	-	-	5,7	97,3	152,7
Samozatrudnienie	1,5	8,1	61,4	225,9	213,1
<b>Liczba zatrudnionych w obszarach wiejskich</b>	<b>3063,8</b>	<b>3183,6</b>	<b>4729,3</b>	<b>4927,9</b>	<b>4908,5</b>
Przedsiębiorstwa miejsko-wiejskie*	282,7	300,0	926,5	1253,7	1308,6
Samozatrudnienie	-	-	149,1	385,5	262,9

\* Z ang. township and village enterprises.

Źródło: F.L. Cook, *HRM in China*, [w:] R.S. Schuler, S.E. Jackson (eds.), *Strategic Human Resource Management*, wyd. 2, Blackwell Publishing, London 2007, s. 272.

Pomimo iż udział przedsiębiorstw państwowych w zatrudnieniu w miastach zmniejszył się z 78,3% w roku 1978 do 31,9% w roku 2001, ich udział w strukturze zatrudnienia w obszarze miejskim jest nadal największy. Na obszarach wiejskich Chin największą liczbę pracowników zatrudniają przedsiębiorstwa miejsko-wiejskie, powstałe w wyniku przekształceń gospodarczych w rolnictwie.

Od połowy lat dziewięćdziesiątych w Chinach obowiązywał kodeks pracy, który obecnie (od początku 2008 r.) uległ zmianie. Pracodawcy mają obowiązek zawierać z pracownikami pisemne umowy o pracę (na czas określony, nieokreślony, wykonania projektu) w określonym terminie. Złamanie tego przepisu grozi karami. Ta forma zatrudnienia jest dla pracodawców kosztowna, gdyż wiąże się z płaceniem m.in. składek socjalnych (co jednocześnie powoduje przerzucenie części kosztów opieki społecznej z państwa na pracodawców i z pracodawców na pracowników). Ma to uchronić chińskich pracowników od wykonywania pracy bez umowy, co – jak wskazują doniesienia – jest w ChRL zjawiskiem powszechnym. Według badań firmy Baker & McKenzie, w przemyśle przetwórczym do 80% pracowników angażuje się tymczasowo, a w firmach z branży IT 50% ([www.gazetaprawna.pl](http://www.gazetaprawna.pl)).

Prawo pracy określa również inne warunki zatrudnienia, np. czas pracy. Badania wskazują, iż przepisy dotyczące tego zagadnienia są przestrzegane przez większość organizacji państwowych i wiele dużych prywatnych przedsiębiorstw, natomiast często pomijane przez pracodawców w małych firmach lub przedsiębiorstwach miejsko-wiejskich. Wskazuje się, iż pracownicy w sektorach prywatnych, takich jak handel detaliczny czy catering, pracują dużo dłużej niż zakłada norma. Badania małych sklepów detalicznych F.L. Cooka (w roku 2005) dowodzą, iż tylko kilka sklepów uznawało jeden dzień w tygodniu wolny od pracy, natomiast większość sklepów uznawała dwa lub trzy dni wolne od pracy w miesiącu. Jednocześnie większość właścicieli nie zezwalała swoim pracownikom na odpoczynek w dniach świątecznych, takich jak Nowy Rok, gdyż są to najlepsze dni handlowe. W ChRL działa jeden oficjalnie uznawany związek zawodowy – Ogólnochińska Federacja Związków

Zawodowych (All China Federation of Trade Unions – ACFTU). Związek ten zrzesza pracowników wszystkich zawodów i sektorów. Jak wskazuje w swej publikacji F.L. Cook, pracownicy wstępują do związków raczej z przyzwyczajenia, aby korzystać z przywilejów socjalnych oraz sprawiać pozory, że wspierają partię. Nienależenie do związku w sektorze państwowym jest swego rodzaju zepchnięciem na margines społeczny. Jednocześnie wskazuje się na niskie zainteresowanie uczestnictwem w związkach w sektorze prywatnym.

Nowe rynkowe uwarunkowania spowodowały zmianę roli pracowników działów HR. Dotychczas pełnione funkcje personalne realizowane w przedsiębiorstwach państwowych ograniczały się do rozdzielania zajęć, prowadzenia rejestracji personelu, przydzielania zasiłków opieki społecznej, a głównym celem zarządzania personelem było utrzymanie wśród załogi stabilności politycznej i ideologicznej. Obecnie, jak wskazuje F.L. Cook, powołując się na badania dwudziestu czterech przedsiębiorstw państwowych i spółek *joint venture*, pracownicy działów *human resource* angażowani są w rekrutację, selekcję, szkolenia, awanse, zwolnienia, rzadziej w przyznawanie premii i w karanie.

Zmianie ulega również instrumentarium zarządzania personelem. Przykładowo wiele przedsiębiorstw dokonało analizy pracy, która to analiza stała się podstawą do działań związanych z planowaniem czy doбором personelu. W rekrutacji pracowników państwowych obecnie kładzie się nacisk na egzamin czy *assessment center* (AC)<sup>19</sup> jako na metody „blokowania” nepotyzmu, który od dawna jest stałą praktyką w zatrudnianiu przez organizacje państwowe. Zgodnie z przepisami proces doboru pracowników tego sektora powinien cechować się jawnością i konkurencyjnością, a jego treść, procedurę i wyniki należy udostępnić opinii publicznej, aby mogła ona ocenić jego bezstronność.

Obecny „charakter” rynku pracy umożliwia swobodne działania obu stronom zainteresowanym zatrudnieniem. Pomimo iż nieoficjalna stopa bezrobocia wynosi 20%<sup>20</sup>, pracodawcy – w szczególności krajowi oraz państwowi – odczuwają problem z pozyskiwaniem kadry menedżerskiej i wykwalifikowanych pracowników. Rywalizacja o utalentowanych pracowników pomiędzy przedsiębiorstwami zagranicznymi a państwowym przyczynia się do wzrostu wynagrodzeń poszukiwanych specjalistów, pogłębiając przy tym różnice w dochodach społeczeństwa. Innym zauważalnym problemem „swobodnego” działania na rynku pracy jest patologia związana m.in. z dyskryminacją płciową w procesie zatrudnienia.

W celu ochrony praw kobiet oraz eliminacji zjawiska dyskryminacji w 1992 r. w ChRL przyjęto ustawę o ochronie praw i interesów kobiet (Law of the People’s Republic of China on the Protection of Rights and Interests of Women). Warto przy tym podkreślić, iż w kraju tym działa ustanowiona w 1949 roku Ogólnochińska Federacja Kobiet (All-China Women’s Federation – ACWF), której misją jest reprezento-

<sup>19</sup> Zob. np. M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

<sup>20</sup> B. Drelich-Skulska (red.), wyd. cyt., s. 260.

wanie, ochrona praw kobiet oraz promowanie równości pomiędzy mężczyznami i kobietami<sup>21</sup>. Ma to szczególne znaczenie w kraju, gdzie w wyniku „podrzednego” traktowania kobiet względem mężczyzn, nagminnie łamane są prawa tych pierwszych, a w procesie rekrutacji otwarcie komunikowane są wymagania co do płci i wieku kandydata. Tradycyjnie pracownicy płci męskiej są uznawani w Chinach za posiadających większe możliwości niż kobiety ze względu na większe zaangażowanie, szybszą adaptację, większą mobilność i dyspozycyjność oraz dłuższe życie zawodowe.

Państwo zawsze w dużym stopniu angażowało się w politykę i wdrażanie szkoleń w przedsiębiorstwach państwowych i organizacjach sektora publicznego. Wskazują na to liczne inicjatywy związane m.in. z powstaniem państwowej sieci instytucji szkolenia kadr menedżerskich czy uchwaleniem przez Radę Państwa obligatoryjnego przeznaczania przez przedsiębiorstwa minimum 1,5% całkowitego funduszu płac na pokrycie kosztów edukacji i szkolenia pracowników<sup>22</sup>. Jednocześnie konkurencyjny rynek, a w tym postępująca globalizacja i wstąpienie Chin do WTO niejako wymusiły na chińskich przedsiębiorstwach przestrzeganie międzynarodowego prawa oraz norm i standardów. Jak wskazuje F.L. Cook, prywatne firmy krajowe i zagraniczne stoją przed dylematem: szkolić pracowników w kluczowych kompetencjach, ryzykując ich „wrogie przejęcie” przez konkurencję, czy rekrutować specjalistów z rynku pracy, oferując atrakcyjne pakiety. Rotacja wyszkolonych kadr generuje znaczne koszty, zatem pracodawcy są zmuszeni do wdrażania zmian w polityce szkoleń<sup>23</sup> oraz przywiązywania większej wagi do kwestii zatrzymywania pracowników.

Obecnie pracownicy przedsiębiorstw państwowych coraz częściej poszukują lepiej płatnych posad w firmach niepaństwowych. Śledztwo Pekinńskiej Komisji Ekonomicznej w 150 średnich i dużych przedsiębiorstwach na terenie Pekinu pokazało, że:

- przedsiębiorstwa państwowe od 1982 r. straciły 64% absolwentów uniwersytetów,
- cztery główne banki państwowe straciły wielu utalentowanych pracowników na rzecz chińskich siedzib banków zagranicznych, odkąd Chiny złagodziły politykę wobec działań banków zagranicznych na terenie kraju.

Dotychczas przedsiębiorstwa państwowe, aby zatrzymać pracowników, wykorzystywały klauzule karne w umowach o pracę (m.in. kary finansowe). Jak wskazuje

<sup>21</sup> <http://www.women.org.cn/english/english/aboutacwf/mulu.htm> (data dostępu 3.06.2008).

<sup>22</sup> W roku 1990 Ministerstwo Pracy określiło *Przepisy egzaminowania i oceny technicznej pracownika*, dotyczące oceny postawy pracownika, wydajności i poziomu kompetencji oraz – w 1995 r. – *Tymczasowe przepisy o edukacji ustawicznej personelu technicznego i wykwalifikowanego w Chinach*, stanowiące formalizację procesu szkolenia ustawicznego w ilości co najmniej 40 godzin rocznie dla pracowników wykwalifikowanych i technicznych wyższego i średniego szczebla oraz nie mniej niż 32 godziny rocznie dla kadr niższego szczebla. R.S. Schuler, S.E. Jackson, wyd. cyt., s. 277.

<sup>23</sup> Na przykład Motorola (Chiny) była zmuszona skrócić okres szkoleń z 6-12 miesięcy do 3 miesięcy, aby powstrzymać praktykantów – wysyłanych na szkolenia do USA – przed opuszczeniem firmy i osiedleniem się w Stanach Zjednoczonych. Tamże, s. 281.



w swej publikacji F.L. Cook, obecnie coraz bardziej popularną metodą na zatrzymanie pracowników w tych firmach jest indywidualne negocjowanie stawek wynagrodzenia, co wymaga odrzucenia konwencjonalnej struktury płac na rzecz pakietu uwzględniającego kompetencje oraz wartość rynkową pracownika.

Ze względu na uwarunkowania kulturowe chiński system wynagrodzeń cechuje egalitaryzm. Chińscy pracownicy znani są z niskiej tolerancji wobec różnic w dochodach pracowników lub grup w obrębie tego samego przedsiębiorstwa. Jednakże podstawa pensji jest oparta na systemie starszeństwa, który nie odzwierciedla poziomu kompetencji. Wskazuje się, iż ten czynnik ma również znaczenie przy podziale premii. W sektorze prywatnym jest podobnie – starszeństwo i egalitaryzm pozostają nadal silnie skorelowane z systemami wypłat, pomimo prób wprowadzania przez pracodawców wynagrodzenia opartego na wydajności i poufności płac (zwłaszcza w spółkach *joint venture* i w firmach zagranicznych).

#### 4. Podsumowanie

Jak wskazuje F.L. Cook, zarządzanie personelem w Chinach rozpoczęło się wraz z powstaniem w 1949 r. Chińskiej Republiki Ludowej. Przez pierwsze trzy dziesięciolecia zarządzanie personelem było wysoce scentralizowane przez państwo, które określało m.in. liczbę zatrudnianych osób, źródła rekrutacji oraz wysokość płac dla poszczególnych kategorii pracowników. Dla większości obywateli podjęcie pracy było wydarzeniem jednorazowym z „dożywotnią” gwarancją zatrudnienia. Płace były niskie, jednakże przedsiębiorstwo pełniło funkcje opiekuńcze poprzez udostępnianie licznych świadczeń socjalnych, tj. zakwaterowania, wykształcenia dzieci, transportu do i z pracy<sup>24</sup>.

Obecnie – mając na uwadze zmianę uwarunkowań – ZZL w Chinach stoi przed wieloma wyzwaniem, które związane są m.in. z następującymi zagadnieniami:

- z respektowaniem przepisów prawa pracy i zasad etyki w ZZL (problemy związane z nierównościami płciowymi w procesie doboru kadr, znikomą aktywnością związków zawodowych, utrzymywaniem egalitarnego podziału płac),
- z brakiem strategicznego podejścia do zarządzania personelem,
- z niską profesjonalizacją funkcji ZZL w przedsiębiorstwach; zmiana tego stanu wymaga przyswojenia przez pracowników działów personalnych teorii, regulacji prawnych oraz ich zastosowań w praktyce, co jest możliwe poprzez studia<sup>25</sup> oraz uczestnictwo w stowarzyszeniach zrzeszających pracowników ZZL,
- z niedoborem wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy (a zatem istnieje konieczność programowego podejścia do doboru oraz utrzymania pracowników),

<sup>24</sup> Tamże, s. 271.

<sup>25</sup> W roku 1999 tylko trzydzieści uczelni wyższych realizowało studia pierwszego stopnia z ZZL. Do lipca 2001 r. dziewięćdziesiąt uniwersytetów rekrutowało absolwentów studiów pierwszego stopnia z zakresu ZZL. Tamże, s. 282.

- z brakiem efektywnych systemów motywacyjnych oraz szkoleniowych, przyczyniających się do pomniejszenia deficytu pożądaných przez pracodawców kompetencji.

## Literatura

- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Drelich-Skulska B. (red.), *Azja-Pacyfik. Obraz gospodarczy regionu*, AE, Wrocław 2007.
- Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2006.
- Kowalik T., *Systemy gospodarcze. Efekty i defekty reform i zmian ustrojowych*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2005.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, AE, Kraków 1998.
- Mucha-Leszko B. (red.), *Współczesna gospodarka światowa. Główne centra gospodarcze*, UMCS, Lublin 2005.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie–procesy–metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Schuler R.S., Jackson S.E., *Strategic Human Resource Management*, wyd. 2, Blackwell Publishing 2007.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- <http://www.women.org.cn/english/english/aboutacwf/mulu.htm>.
- [www.gazetaprawna.pl](http://www.gazetaprawna.pl) [archiwum].

## PROBLEMS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CHINA

### Summary

In the article, the author makes an attempt to identify human resources management (HRM) in China given the current determinants. In addition, the author indicates key challenges facing HRM in China. Throughout the article strong references are made to state-owned enterprises and public sector organizations.

---

**Natalia Selinger**, mgr inż., doktorant w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.