

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Adela Muminović

Upravljanje s človeškimi viri v mednarodni maloprodajni organizaciji (primer
slovenske maloprodajne trgovske enote Dimensione Danza 2008 d.o.o.)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Adela Muminović

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Upravljanje s človeškimi viri v mednarodni maloprodajni organizaciji (primer
slovenske maloprodajne trgovske enote Dimensione Danza 2008 d.o.o.)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Najprej bi se zahvalila svojemu mentorju red. prof. dr. Miroslavu Stanojeviću, ki mi je skozi pisanje diplomske naloge dajal koristne nasvete ter moralno podporo. Prav tako bi se zahvalila ekipi trgovine Dimensione Danza ter vsem svojim prijateljem in prijateljicam. Največja zahvala pa gre moji mami, očetu ter bratu Adiju, ki so bili ob meni ves čas mojega študija ter me podpirali, spodbujali in mi stali ob strani prav vsak trenutek.

Hvala vam!

Upravljanje s človeškimi viri v mednarodni maloprodajni organizaciji (primer slovenske maloprodajne trgovske enote Dimensione Danza 2008 d.o.o.)

Z upravljanjem s človeškimi viri se je globalno začelo ukvarjati skoraj vsako podjetje po svetu. Podjetja se vedno bolj začenjajo zavedati, da je ključ do uspeha organizacije intelektualni kapital in ne finančni kapital. Za organizacijo, ki ima dolgoročno strategijo rasti in uspeha je potrebno imeti prave, zadovoljne ljudi, s pravimi znanji, na pravih mestih. V diplomski nalogi sem se osredotočila na posebno ekonomsko območje Šenčen na Kitajskem, kjer je prisoten razkorak med teorijo in prakso pri upravljanju s človeškimi viri. Upravljanje s človeškimi viri v mednarodni maloprodajni enoti Dimensione Danza v Ljubljani, ki uvaža svoje izdelke (tudi) s Kitajske, se bistveno razlikuje od upravljanja s človeškimi viri v deželi, kjer se ti izdelki proizvajajo.

Ključne besede: upravljanje s človeškimi viri, globalizacija, Šenčen, Kitajska, Slovenija.

Human resource management in the retail trade organization (case of Slovenian retail trade unit Dimensione Danza 2008 d.o.o.)

Almost every company in the world has begun a global deal with human resources management. Companies are increasingly beginning to realize that the key to success of the organization is being in intellectual capital rather than in financial capital. The organization, which has a long term for growth and success is to have a suitable, satisfied people, with the right skills, in the right place of employment. In the thesis I focused on the Shenzhen special economic zone in China, where the gap between theory and practice in human resource management is being present. Human resource management in international retail unit in Ljubljana Dimensione Danza, which imports its products (also) from China is fundamentally different from human resource management in a country where these products are produced.

Key words: human resource management, globalization, Shenzhen, China, Slovenia.

KAZALO

KAZALO SLIK IN GRAFOV.....	6
1 UVOD.....	7
2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	8
2.1 Upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji.....	9
3 GLOBALIZACIJA IN DELO.....	13
3.1 Gospodarska globalizacija.....	14
3.1.1 Globalna trgovina in globalnost kapitala.....	14
3.2 Vpliv globalizacije na upravljanje s človeškimi viri.....	16
4 POSEBNA EKONOMSKA OBMOČJA: PRIMER ŠENČENA.....	18
4.1 Delovni pogoji v tekstilnih industrijah.....	20
4.1.1 Organizacija za pravice delavcev.....	22
4.2 Upravljanje s človeškimi viri na Kitajskem.....	22
4.2.1 Ekonomska preobrazba in strateško upravljanje s človeškimi viri.....	23
5 ŠTUDIJA PRIMERA: predstavitev slovenske maloprodajne enote Dimensione Danza.....	26
5.1 Predstavitev Dimensione Danza.....	26
5.2 Organizacijska struktura Dimensione Danza.....	27
5.3 Šenčen in Dimensione Danza – kritični premislek.....	29
6 ZAKLJUČEK.....	32
7 LITERATURA.....	34

KAZALO SLIK IN GRAFOV

Graf 3.1: Število zaposlenih ljudi po svetu, ki živijo v gospodinjstvih z manj kot 1,25 ali 2 \$ na dan na osebo.....	15
Graf 3.2: Podatki o otroškem delu leta 2008.....	16
Slika 4.1: Evolucija menedžmenta na Kitajskem.....	24

1 UVOD

Živimo v globalni družbi, kjer se neprestano dogajajo hitre in nenadne spremembe. Države so začele s hitrim medsebojnim povezovanjem, prišlo je do preseljevanja in priseljevanja ljudi z različnih koncev sveta; kulture so se pomešale in nastala je velika, globalna kultura. Razlogi so najrazličnejši: delo, višje plače, bivalne razmere, družina, izobraževanje itd. Navedene spremembe pa niso le spremenile našega vsakdanjika, močno so začele vplivati tudi na tržne smernice, podjetja in organizacije, zaposleni in podjetja pa so vsakodnevno izpostavljeni novim izzivom, s katerimi se morajo znati soočiti.

Globalno delovanje trga je prisililo organizacije, da so postale bolj dinamične in prilagodljive okolju, saj le tako lahko obstanejo na trgu. Upravljanje s človeškimi viri je mlada disciplina, ki se ji v današnjem času namenja veliko pozornosti. Najprej se je razvilo v Združenih državah Amerike in se kasneje razširilo v Evropo in tudi na ostala območja po svetu.

Pričujoče diplomsko delo je namenjeno obravnavi upravljanja s človeškimi viri, na katerega je imela globalizacija velik vpliv. Temu primerno sem se v nalogi najprej osredotočila na upravljanje s človeškimi viri, ki je mlada disciplina, ter na njegove bistvene značilnosti in nastanek v Sloveniji. V nadaljevanju sem obravnavala delovanje globalnega trga; v tem kontekstu sem se osredotočila na posebno ekonomsko območje Šenčen, ki ga je oblikovala kitajska vlada, da bi pritegnila tuji kapital. Opisala sem delovne pogoje v tekstilni industriji na tem območju in predstavila organizacijo za pravice delavcev, ki želi zaposlenim na omenjenem območju pomagati tako, da si izborijo pravice, ki jim pripadajo. Zanimala sta me položaj in odnos do upravljanja s človeškimi viri v tovarnah na Kitajskem, kjer izdelujejo tekstilne izdelke, ki nato kot blagovne znamke potujejo na različne konce sveta. Tekstilni izdelki prispejo tudi v Slovenijo, v maloprodajno mednarodno trgovsko enoto Dimensione Danza, kjer sem prav tako raziskovala način upravljanja s človeškimi viri.

Tekstilni izdelki, ki kot končni izdelek končajo v trgovini Dimensione Danza, so zaradi nižjih stroškov izdelani v različnih državah, kot so Kitajska, Indija, Bosna in Hercegovina, Tunizija itd. Pri pisanju diplomske naloge sem se za podrobnejši opis upravljanja človeških virov osredotočila le na Kitajsko, saj je večji del tekstilnih izdelkov v prodajalni Dimensione Danza

proizveden prav tam. Kitajsko sem izbrala tudi zato, ker se dolga leta ni vključevala v Svetovno trgovsko organizacijo, po ponovnem vstopu pa je začela podirati rekorde.

Če povzamem: primerjala sem upravljanje s človeškimi viri na Kitajskem, kjer nastajajo tekstilni izdelki, in upravljanje s človeškimi viri v maloprodajni mednarodni trgovski enoti Dimensione Danza, ki prodaja omenjene tekstilne razlike. Študijo upravljanja s človeškimi viri v Dimensione Danza sem izvedla, potem ko sem preučila stanje na Kitajskem, saj sem tako lahko primerjala stanje v obeh državah in na koncu tudi potrdila zastavljeno tezo:

Upravljanje s človeškimi viri na Kitajskem v ekonomskem območju Šenčen se bistveno razlikuje od upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji v maloprodajni mednarodni enoti Dimensione Danza. Naj poudarim, da se sicer popolnoma zavedam, da ta primerjava ni povsem korektna, čeprav sta tovarna in prodajalna v isti verigi, kljub temu pa si na podlagi primerjave lahko izoblikujemo grobo sliko o razlikah v pogojih dela in zaposlovanja mladih žensk na Kitajskem in v Sloveniji.

2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Človek je družabno bitje, ki že ob rojstvu pripada določeni organizirani skupnosti, katere pravila se nauči in deluje v skladu z njimi. Skozi svoj življenjski proces se nenehno udeležuje izobraževalnih organizacij (vrtec, šola) ter je član različnih društev (športna, pevska). Praktično si življenja v sodobnem svetu brez članstva v organizaciji ne moremo predstavljati, saj je kultura neke družbe že organizacija, je organiziran družbeni red. Beseda organizacija izhaja iz grščine, in sicer iz besede *organon*, ter pomeni orodje ali instrument, iz česar lahko razberemo, da organizacija ni sama sebi namen, temveč je instrument za doseganje drugih ciljev. Vsaka organizacija ima ciljno orientirano aktivnost, katere osnovno načelo je doseči zastavljeni cilj z minimalnimi vložki (Morgan 2004, 19).

Človek je s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši tvorec v organizacijskem procesu (Možina in drugi 1998, 6–7). S tem spoznanjem je kadrovska funkcija dobila nove razsežnosti (prav tam). Kadrovska funkcija je ena od poslovnih funkcij podjetja. Njena osnovna naloga je zagotavljati zadostno število zaposlenih in jih optimalno uporabiti, in sicer tako, da bodo imeli od njih korist organizacija sama, zaposleni in tudi širša družba. Včasih je funkcija upravljanja človeških virov veljala za del poslovnega sistema,

danes pa se je preselila v center organizacije. Podjetja pridejo do spoznanja, da lahko uspešno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svoje človeške vire v celotnem podjetju.

Upravljanje s človeškimi viri (angl. Human Resources Management) tradicionalno obsega planiranje, iskanje, izbiro in zaposlovanje kadrov, obračunavanje in izplačevanje plač, motiviranje, usposabljanje, izobraževanje in razvoj kadrov, varstvo in zdravje pri delu, ohranjanje ključnih kadrov, razporejanje, odpuščanje in upokojevanje kadrov, opravljanje administrativnih kadrovske del in vodenje evidenc (Advise d. o. o. 2011). Za podjetje so neprecenljive vrednosti ravno zaposleni s svojimi znanji, sposobnostmi, značajem in mišljenjem (Pfeffer 1998, 17). V podjetjih, ki svojim zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve, so prisotni pozitivni učinki, kot so večja pripravljenost zaposlenih za sprejemanje novih znanj, več predlogov za izboljšave, večja pozornost pri izbiri novih, boljših sodelavcev in prizadevanje zaposlenih za dolgoročno uspešnost (Pfeffer 1998, 122–125).

2.1 Upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji

V Sloveniji se je najbolj viden razvoj kadrovske prakse začel v obdobju po 2. svetovni vojni. V tistem času se je še občutil vpliv socialističnega samoupravljanja. V 80. letih pa je zaradi gospodarskih težav sistem zašel v krizo. V tem obdobju so se začele določati predpisane zahteve s področja zaposlovanja, plačevanja, usposabljanja delavcev, razporejanja zaposlenih, razvijati so se začeli tudi številni izobraževalni programi. Glavna pomanjkljivost podjetij je bila predvsem pomanjkanje podjetniškega pristopa. V novi dobi pa, poudarja Zupanova (1999), je »kadrovska funkcija na slovenskih tleh v različnih podjetjih že različno razvita in ponekod že podjetniško naravnana«.

Svetlik (1998, 77) pravi, da je »kader najpomembnejši vir organizacije«. Po njegovem mnenju je »menedžment tisti, ki išče optimalno razmerje med organizacijo in kadri, saj na tak način organizacija doseže svoje cilje, potrebe zaposlenih pa so zadovoljene«.

V sodobnem času, predvsem v obdobju recesije, podjetja delujejo v okolju, ki se neprestano spreminja. Po besedah Žezline (2005) bi podjetja zato morala uporabiti povsem nove pristope menedžerstva, in sicer bi morala uporabiti dva koncepta, ki sta si na prvi pogled povsem

nasprotujoča: jasen strateški pogled v prihodnost in dolgoročno razmišljanje ter na drugi strani operativno odličnost in odpornost. To pomeni, da bo za »podjetja edini proaktivni pristop 'predvidevaj in ustvari' in ne 'začuti in odgovori' oziroma 'počakaj in nato odreagiraj', kot je bilo do zdaj uporabljeno v praksi« (Žezlina 2005).

Za uspeh podjetja bodo ključne nove poslovne prakse, opozarja Žezlina (2010), in sicer:

- »zmanjševanje kapitalske intenzivnosti,
- osredotočenost na stranke,
- intenzivno upravljanje likvidnosti,
- sistematično obvladovanje vseh poslovnih tveganj (kadrovskih, finančnih, tehnoloških, tržnih itd.),
- proaktivno upravljanje proizvodnih/storitvenih kapacitet,
- hitra odzivnost in repozicioniranje njihovega prodajnega asortimana, skladno s potrebami trga, ter
- sistematično upravljanje in razvoj kompetenc ključnih kadrov v podjetju.«

Po mnenju Žezline (prav tam) ta sposobnost obvladovanja zdajšnjih in prihodnjih izzivov postaja nov kritični element uspešnega vodenja. Avtor trdi, da morajo vodje delovati kot katalizator in ne kot tradicionalni šefi, kot so to bili do sedaj, ter se morajo še bolj potruditi za angažiranje sodelavcev in ključnih kadrov, ki bodo v trenutnih težkih gospodarskih razmerah morali delati še bolj inovativno, kakovostno, fleksibilno in intenzivno. Veliko podjetij je ravno v kriznih časih izgubilo na svojem ugledu in vrednosti blagovne znamke, saj so si zaposleni zapomnili, kako se je podjetje obnašalo do njih v težkih časih, zato so se v boljših gospodarskih časih odločili za odhod iz podjetja. Žezlina (prav tam) navaja, da so praktične svetovalne izkušnje z delom v slovenskih in mednarodnih podjetjih ter organizacijah pokazale, da veliko organizacij vlaga precej sredstev v izbiro najprimernejših kadrov, vendar pa se, potem ko jih zaposlijo, z njimi nihče več sistematično ne ukvarja oziroma to počnejo na zelo neučinkovit način. Posledica tega so odlični sodelavci, vendar brez pričakovanih rezultatov. Razlog za to pa je, da so vodstvo, motivacija, razvoj in nagrajevanje neustrezni. Tako so ključni kadri, ki bi lahko imeli velik potencial, neizkoriščeni, pripadnost in zavzetost zaposlenih sta na kritično zelo nizki ravni, zato veliko odličnih sodelavcev hitro zapušča takšna delovna okolja (Žezlina 2010).

Podjetji Planet GV in Energos sta februarja in marca 2010 izvedli raziskavo o razvitosti upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah, hkrati pa sta želeli pridobiti informacije o vodstvenih kompetencah, ki jih potrebujejo vodje danes in v prihodnosti, če bodo želeli uspešno delovati v dinamičnem poslovnem okolju (Žezlina 2010). Obe podjetji se ukvarjata z razvojem podjetij in posameznikov ter s spodbujanjem rasti organizacij in s preoblikovanjem poslovnih in pravnih informacij v znanje ter veščine. Raziskava je vključevala 116 slovenskih organizacij, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Anketiranci pa so večinoma zaposleni na področju upravljanja s človeškimi viri ter izobraževanja in razvoja kadrov ali pa zasedajo direktorske in druge vodstvene funkcije. V nadaljevanju bom predstavila povzetek rezultatov omenjene raziskave (prav tam).

Malo manj kot polovica organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, ima že vnaprej pripravljeno strategijo za upravljanje ključnih kadrov. Dve tretjini organizacij imata opredeljene ciljne kompetence svojih ključnih kadrov. Osredotočajo pa se predvsem na veščine, znanja, sposobnosti in lastnosti. Večina sodelujočih ima željo po večji povezanosti s strateškimi cilji ter usmeritvami organizacije. Sistem nagrajevanja je pri malo več kot 30 % organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, precej tog; slovenske organizacije imajo na tem področju veliko možnosti za izboljšave. Vedno večji je delež nagrajevanja velikih dosežkov posameznikov, večja se odstotek nagrajevanja tako poslovne kot tudi osebne uspešnosti, ki se kaže skozi celo leto delovanja v posamezni organizaciji.

Podjetja za pridobivanje informacij o kompetencah najpogosteje uporabljajo metodo letnih razgovorov, vendar pa se poleg te metode poslužujejo tudi drugih, velikokrat bolj učinkovitih metod ocenjevanja dejanskih kompetenc posameznikov. Vse anketirane organizacije si prizadevajo izboljšati proces analize kompetenc tistih posameznikov, ki so za organizacijo in njeno uspešnost pomembni. Organizacije, ki so bile raziskane, se pri upravljanju ključnih kadrov osredotočajo na identifikacijo talentov v organizaciji in na njihov razvoj, malo manj pozornosti namenijo pridobivanju novih in zadrževanju obstoječih talentov. Po mnenju Žezline (2010) je ta odločitev strateško zelo dobra, saj je tak trend, t. i. »vojna za talente«, skladen z mednarodnimi trendnimi načini upravljanja s ključnimi kadri. Vse organizacije uporabljajo različne načine vodenja. Najmanj se uporablja vodenje, ki je usmerjeno v delo in zadovoljstvo sodelavcev, najbolj pa prevladuje vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam. Poleg teh pa se v praksi uporablja tudi timski način vodenja ter dnevno nesistematizirano

vodenje. Vodje v Sloveniji uporabljajo predvsem vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam (kot sem že omenila), kar kaže na to, da vodje prevelik del pozornosti namenjajo proizvodnim oz. poslovnim vprašanjem in zelo majhen del pozornosti ter časa namenjajo vodenju zaposlenih.

Anketiranci menijo, da je v današnjem času najbolj pomembna kompetenca pri vodenju pozitiven odnos do sprememb. Se pravi, da je podjetje prilagodljivo in fleksibilno. Poleg tega sta ključnega pomena za uspeh organizacije tudi ciljno usmerjeno delovanje ter jasna vizija prihodnosti organizacije.

Rezultati raziskave Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah so pokazali, da je to področje v Sloveniji precej slabo razvito. Predvsem je premalo pozornosti organizacij usmerjene na njihovo sistematično upravljanje ter na razvoj ciljnih kompetenc lastnih ključnih kadrov. Rezultat tega je, da ključni kadri organizacij mnogokrat razvijajo ad hoc kompetence, ki pa strateško niso naravnane ter ne prispevajo k doseganju vizije in poslovnih ciljev organizacije, ki so planirani dolgoročno. Omenjene značilnosti področja upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah kažejo, da imajo naše organizacije na tem, za svojo dolgoročno uspešnost izredno pomembnem področju upravljanja kadrovskega potenciala, še veliko neizkoriščenih priložnosti za bolj sistematično načrtovanje in ukvarjanje (Žezlina 2010).

»Ko namreč organizacija obvlada skrivnosti upravljanja s svojimi ključnimi kadrovskimi potenciali, ne bo le zmagala v bitki za najboljše kadre, ampak bo povečala izbiro potencialnih in ustreznih kandidatov, dvignila njihov nivo učinkovitosti in produktivnosti, zvišalo se bo zadovoljstvo tako zaposlenih kot strank in kar je najpomembnejše, večji bo tudi dobiček. To pa so faktorji oziroma pokazatelji konkurenčne prednosti organizacije. Vlaganje v ključne kadre in na splošno v človeške vire je torej investicija, ki se odraža v poslovnih rezultatih, v doseganju bistvenih strateških ciljev in v dolgoročni uspešnosti organizacije« (Žezlina 2010).

3 GLOBALIZACIJA IN DELO

Izraz globalizacija se je začel uporabljati v zadnjih treh desetletjih 20. stoletja. Vendar je bil svet soodvisno povezan že prej, saj so stiki med različnimi kulturami, politični odnosi med državami in čezmejno gospodarsko poslovanje potekali že od nekdaj. Globalizacijo zaznamuje predvsem intenzivnost teh odnosov (Državljanstvo v novi dobi 2010). Pojavu, ko svet postaja vedno bolj soodvisen, pravimo globalizacija. Gre za kompleksen proces, zato je težko postaviti samo eno definicijo globalizacije. Najbolj pogosto govorimo o skupku globalnih procesov, ki se dogajajo na različnih ravneh, in sicer na gospodarski, politični in kulturni ravni (Državljanstvo v novi dobi 2010, 2). Sama se bom osredotočila predvsem na gospodarsko raven.

Pri pojmu globalizacije je bistveno to, da pomeni procese gibanja, ki gre preko meja nacionalnih držav. Proces gibanja označuje gibanje ljudi, znanja, denarja, idej in dobrin, ki vodijo k vedno večji kulturni, gospodarski, politični in družbeni soodvisnosti sveta. Ker pojem globalizacije pokriva toliko procesov, številni avtorji menijo, da bi morali govoriti o tem pojmu v množini, torej o »globalizacijah« (prav tam).

Dicken (v Hines in Bruce 2001, 6) o globalizaciji pravi, da to ni končno stanje, ampak gre za skupek medsebojno povezanih procesov. Procesi globalizacije, po njegovem mnenju, ne vključujejo le geografskega razširjenja ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, ampak tudi funkcionalno integracijo mednarodno razpršenih aktivnosti.

Vendar še vedno ne vemo, ali je globalizacija na splošno pozitivna ali negativna. Mnogi menijo, da je prinesla potencial, ki bi preko globalnih izmenjav (znanje, informacije in gospodarstvo), povezav in globalnega reševanja političnih problemov lahko pripeljal svet v stanje miru in bogastva. Hkrati pa obstajajo tudi upravičene kritike, da je globalizacija tista, ki bo še povečala neenakost med ljudmi, državami in regijami ter bogatim omogočila še večje bogastvo, revne pa pahnila v še večjo revščino.

3.1 Gospodarska globalizacija

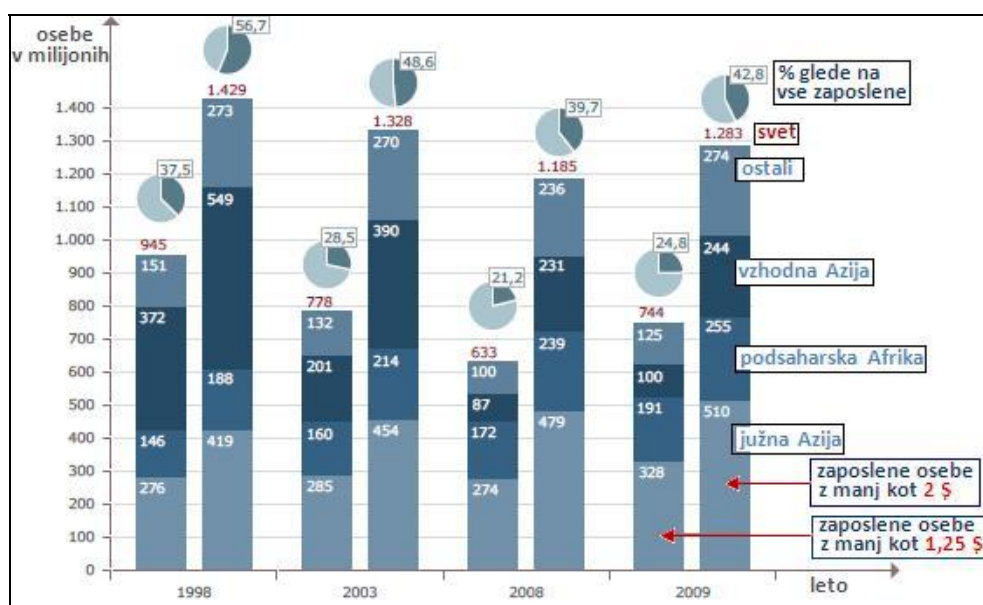
Omenila sem že, da globalizacijo definiramo kot skupek procesov, ki se dogajajo na politični, kulturni in gospodarski ravni. Ker je pričujoče delo večinoma namenjeno upravljanju s človeškimi viri pri nas in v tujini (na Kitajskem), bom na tem mestu namenila nekaj besed gospodarski globalizaciji. Gospodarsko globalizacijo se največkrat povezuje z delovanjem velikih globalnih ali transnacionalnih podjetij, velikih bank in drugih finančnih institucij. Gospodarsko poslovanje med državami obstaja že od nekdaj. Velika podjetja, ki so poslovala tudi izven meja svojih držav, so v Evropi obstajala že v 15. stoletju. Že v procesu kolonizacije je bil obseg trgovanja, izvažanja in uvažanja ter pretoka kapitala med različnimi predeli sveta zelo velik. Obseg globalnega poslovanja pa se je še posebej povečal v času prve svetovne vojne in v obdobju po njej (Državljanstvo v novi dobi 2010, 11).

3.1.1 Globalna trgovina in globalnost kapitala

Eden najpomembnejših elementov gospodarske globalizacije je globalna trgovina. Danes ni nič nenavadnega, če velik del stvari, ki jih uporabljamo v vsakdanjem življenju, prihaja z najbolj oddaljenih koncev sveta. Največji del globalne trgovine opravijo velika podjetja. Medcelinska trgovina poteka pretežno preko ladijskega in letalskega prometa.

Najbolj preprosta definicija gospodarske globalizacije je, da bi ta lahko pomenila težnjo po vzpostavitvi globalnega trga, na katerem preko državnih meja krožijo blago, ljudje in kapital. Pri tem gre za liberalizacijo trga oziroma za ustvarjanje t. i. prostega trga, ki se razteza po celem svetu. To priložnost, ki jo je ponudil »globalni trg«, so najprej izkoristila velika transnacionalna podjetja, tako da so ustvarila podružnice po celem svetu, predvsem v tistih predelih, kjer so surovine in delovna sila zelo poceni (Zavod IRC 2011, 14).

Graf 3.1: Število zaposlenih po svetu, ki živijo v gospodinjskih z manj kot 1,25 ali 2 \$ na dan na osebo

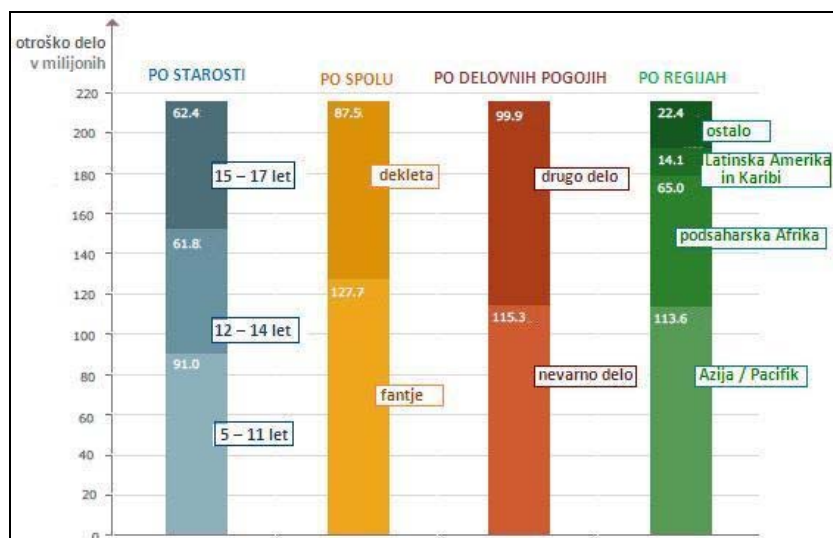


Vir: International Labour Organization (2011).

Iz **Grafa 3.1** je razvidno, da je veliko ljudi ekstremno revnih, kljub dejstvu, da so zaposleni. Leta 2009 je 744 milijonov zaposlenih ljudi živel v gospodinjskih z 1,25 \$ na dan. Z manj kot dvema dolarjema na dan je v tem letu morale preživeti 1,3 milijarde zaposlenih, kar predstavlja 42,8 % vseh zaposlenih na svetu. Številni delajo v izredno slabih delovnih pogojih, brez socialne varnosti ter brez rednih pogodb o delu. Globalno gledano se ta trend od leta 1998 ni pomembno spremenil. Največje število revnih zaposlenih je v Afriki in Aziji. Iz grafa je razvidno, da se je ravno na teh dveh celinah med letoma 1998 in 2009 število revnih zaposlenih zelo povečalo. Ko govorimo o dolarju ali dveh na dan, govorimo o absolutnem pragu revščine, se pravi, govorimo o minimumu, ki je potreben za preživetje. Zaradi različnih standardov in cen v posameznih svetovnih regijah je dolar oziroma dva dolarja na dan marsikje premalo za preživetje, zato revščina ljudi, ki delajo, nikakor ni omejena le na Afriko in Azijo (Zavod IRC 2011, 16).

Sodobni trendi zaposlovanja gredo vedno bolj v smer fleksibilnih delovnih mest, kratkotrajnih pogodb in nestalnih delovnih razmerij tudi v gospodarsko razvitih državah. Na podlagi tega je v prihodnje pričakovati vedno večje število zaposlenih ljudi, ki jih ogroža revščina. Poseben problem na trgu dela pa predstavlja otroško delo (glej Graf 3.2). Podatki Mednarodne organizacije dela (2010) kažejo, da je leta 2008 delalo 215 milijonov otrok, od tega jih je bilo 91 milijonov starih med 5 in 11 let. Največji delež teh otrok, kar 114 milijonov, je delal v Aziji (Zavod IRC 2011, 16–17).

Graf 3.2: Podatki o otroškem delu leta 2008



Vir: International Labour Organization (2010).

3.2 Vpliv globalizacije na upravljanje s človeškimi viri

Obdobje globalizacije in nenehni konkurenčni pritiski za podjetje pomenijo nenehen boj za preživetje na delujočem trgu. Podjetja se večinoma osredotočajo samo na finančni vidik poslovanja in to velikokrat vodi do težav. Ker podjetje ne nameni dovolj pozornosti svojim delavcem in začne zanemarjati njihove potrebe, zaposleni začnejo zapuščati organizacijo (eDnevnik 2005).

Globalizacija je dolgoročni trend, ki se širi na vsa področja našega sveta. Trenutne gospodarske razmere in procesi gospodarskega nazadovanja z izraženo finančno krizo imajo v zadnjem času tudi pomemben vpliv na upravljanje s človeškimi viri gospodarskih pa tudi negospodarskih subjektov. Nezadovoljstvo zaposlenih se izraža z različnimi oblikami protestov in s stavkami. Pogoji dela niso primerni za dovolj učinkovito delo in ustvarjanje. Socialni in intelektualni kapital organizacij se zmanjšuje, saj so vrednote in prepričanja o načinu uspeha nejasna, prav tako so nejasne prednosti in pomembnost, stroški poslovanja so visoki itd. (Visokošolsko središče NM 2011). Posledično se z zaposlenimi in njihovim razvojem v organizacijah premalo ukvarjajo. Delovno okolje vsakega zaposlenega bi moralo delavcu dopuščati ustvarjalno mišljenje, inovativnost, manj poudarka bi moralo biti na

hierarhiji ter več poudarka na novih modelih dela. Pod nove delovne modele sodijo fleksibilen delovni čas, pogodbe za polovični delovni čas, delo na domu itd. (prav tam).

Ker se svetovno gospodarstvo strukturira v smeri storitev in krepitev vloge intelektualnega kapitala, se krepijo t. i. mehki dejavniki konkurenčnosti: vrednote, uporaba in hitrost udejanjanja znanja, mreženje, znanje jezikov, pogajalske sposobnosti, obvladovanje medkulturnega komuniciranja (Visokošolsko središče NM 2011). Eden temeljnih ključev konkurenčnosti je zagotovo sposobnost ustreznega odzivanja na izzive globalizacije, hkrati pa sta pomembna pravočasnost odziva in izobraževanje zaposlenih (prav tam).

Proces globalizacije je vključno s tehnološkimi in družbenimi spremembami preoblikoval naš svet in način našega dela. Z industrijskega gospodarstva smo prešli na gospodarstvo znanja, ki se osredotoča na storitve in strokovno znanje, in ravno ta sprememba je najbolj vplivala na večino delavcev in delovnih mest (Socrates Comenius 2007).

Na spreminjanje organizacij vpliva mnogo zunanjih dejavnikov, ki so po naravi mednarodni ali nacionalni. H globalizacijskem vplivu na organizacije veliko pripomore nenehno gibanje za zmanjšanje regulacije trga, kar ima pozitivne in negativne lastnosti. Pozitivna stran tega vpliva je, da je omogočen dostop do več kupcev, možnost videti, kaj počne konkurenca, ter hitro zagotavljanje storitev. Na drugi strani pa je konkurenca s strani drugih organizacij večja, hkrati pa so večja pričakovanja kupcev. Dejstvo, da kupec pozna prakso drugih organizacij, povzroči pritisk na organizacijo, da ta ne bi zaostajala za konkurenco. To pripelje do pričakovanja, da bodo »organizacije vseskozi inovativne in da se bodo nenehno odzivale na izzive« (Socrates Comenius 2007).

Tradicionalna podjetja so delovala v skladu z načeli hierarhije, avtoritete in reda, ki so jih vzpostavila z natančno definirano organizacijsko strukturo, z natančnim sistemom nadziranja, komuniciranja, vodenja in odločanja, piše Zupanova (2011, 1). Ker so bile razmere poslovanja stabilne, tehnologije enostavne in proizvodnje masovne, je bil takšen način vodenja primeren in možen za delovanje organizacije. »Danes pa globalizacija poslovanja in vedno hujša konkurenca terjata neprestano iskanje izboljšav in prilagajanje zahtevam nenehno spreminjajočemu poslovnemu okolju.« (prav tam).

V preteklosti so si ljudje organizacijo predstavljali kot piramido, na vrhu katere so bili definirani cilji, ki jih je bilo treba doseči, delovna mesta pa so bila natančno določena; z večjo konkurenco pa je to delovanje ljudi postalo neprimerno, pojavila se je potreba po inovativnosti pri postavljanju in uresničevanju ciljev, zato so vključili zaposlene in tako se je odgovornost za rezultate razširila po vsej organizaciji (Lipičnik 1998, 33–39). Za sodobno organiziranost podjetij so značilne sploščene piramide, srednja raven menedžmenta izginja, timsko delo se vedno bolj uveljavlja, komunikacija prehaja iz navpične v vodoravno itd. (Zupan 2011, 1). Če je imela v tradicionalnem podjetju ključno vlogo tehnologija, je danes v ospredje postavljen človek, ki je glavni nosilec znanja. Vedno bolj so pomembni člani tima ter sodelovanje med njimi in menedžerji, ki so vodje timov. »Menedžer oblikuje vizijo, strategijo in cilje podjetja ter vse to prenese na zaposlene, ki s pravilno motiviranostjo in skupnim delovanjem dosejajo zastavljene cilje.« (prav tam).

Upravljanje s človeškimi viri postaja vsakdanja praksa, ker se vsaka organizacija vedno bolj osredotoča na kader svojega podjetja, ki se bo znal prilagajati različnemu okolju in se tako lotiti najbolj zahtevnih nalog. Spremembe se na globalnem trgu dogajajo zelo hitro, zato je zelo pomembno, da so kadri uspešni (ključi do uspeha so kakovost, konkurenčnost, dober vtis in pravočasnost). Takšni kadri so ljudje, ki širijo svoje znanje, sposobnosti in izkušnje, da do uspeha pridejo na pravi način.

4 POSEBNA EKONOMSKA OBMOČJA: PRIMER ŠENČENA

Kitajske ekonomske reforme od leta 1970 naprej so sprožile migracijo ljudi iz ruralnih v urbane predele. V posebna ekonomska območja so se preseljevale predvsem mlade in neporočene ženske. Omejena stopnja izobrazbe, pomanjkanje delovnih mest v vaseh in nizke cene za kmetijske proizvode so samo nekateri od številnih dejavnikov, ki so posameznike v njihovih najstniških letih prepričali, da iz vasi migrirajo v mesta. Nekatere ženske so na tak način želele zbežati pred organiziranimi porokami, družinskimi konflikti in patriarhalnim zatiranjem. Spet druge so želele razširiti svoja obzorja in preizkusiti moderno življenje v mestih (Čan 2006).

Posebno ekonomsko območje Šenčen v provinci Guangdong je prvo območje, ki ga je oblikovala kitajska vlada, da bi pritegnila tuji kapital. Oblikovan je bil kot prototip za ekonomski razvoj. Populacija ljudi v tem območju je leta 2005 narasla na 12,01 milijonov ljudi. Od tega je 10,3 milijonov ljudi (86 %) imigrantov, ki nimajo stalnega prebivališča v tem območju (Čan 2006).

V zadnjih dvajsetih letih se je ekonomski predel Šenčen razvil iz ruralnega območja v metropolo z industrijami ter novim terciarnim sektorjem. Sprva je tu delovalo veliko delovno intenzivnih (labor-intensive) industrij iz Hongkonga. Leta 1990 pa je Šenčen v svojo proizvodnjo začel prevzemati visoko tehnologijo in graditi terciarni sektor. Tehnološke spremembe so se dogajale zelo hitro. Napredna tehnologija, kot je računalniški nadzor proizvodnje, je bila pomembna za zamenjavo starega sistema ročnega dela. Zdaj imajo podjetja večinoma kapaciteto za oblikovanje lastnega proizvoda za domači trg in izvoz na tuji trg. Nove industrije so poskrbele za domači in tuji trg, turizem, posel, svetovanje, izmenjavo, financiranje. Majhna podjetja pa so poskrbela tudi za številne zaposlitve (Šjao 2003, 493). Z ekonomsko reformo se je odprlo okoli 2,3 milijona novih delovnih mest, tudi takšnih, ki v Šenčenu prej niso obstajala, kot so finance, menedžment, mednarodna trgovina in poslovanje. Nove zaposlitve in trgi so priskrbeli tudi novo znanje, veščine in odnose.

Reforme so prinesle veliko sprememb v ekonomski sistem. Podjetja, ki so v popolnem lastništvu tujih multinacionalk ali pa v partnerskem odnosu, so prinesla tržno ekonomijo in menedžment iz dobro razvitih držav. Prišlo je tudi veliko število lokalnih, zasebnih podjetij in korporacij, ki so prevzele aktivno vlogo pri oskrbi s storitvami in zaposlitvijo. Podjetja so tako morala tekmovati za svoje preživetje v tržnem gospodarstvu in sama postati odgovorna za svoje tržne proizvode, financiranje, opremo, oblikovanje in zaloge (Šjao 2003, 493–494).

Prebivalci z vasi so se preseljevali predvsem v južne predele ter obalne province, saj so se tam nahajala posebna ekonomska območja. Preseljevali so se kratkoročno ali pa dolgoročno, bili pa so prikrajšani za državno subvencionirana stanovanja, izobrazbo, medicinsko oskrbo, socialno zavarovanje in delovno prakso. Delavci (predvsem ženske), ki migrirajo, zaposlitev iščejo predvsem v delovno intenzivnih industrijskih panogah, kot so oblačila, elektronika, igrače, čevlji ter v nizkem storitvenem sektorju (Čan 2006).

Kitajska je imela leta 2000 21,6 % svetovnega izvoza tekstilnih izdelkov. Do konca leta 2002 je po podatkih The China National Textile Industry Council tekstilna industrija zabeležila 61,69 bilijonov dolarjev izvoza. V prvi četrtini leta 2005 se je uvoz tekstila s strani ZDA povišal za več kot 60 % (Čan 2006).

4.1 Delovni pogoji v tekstilnih industrijah

Leta 1996 so na Kitajskem ustanovili omrežje za zaposlene ženske, The Chinese Working Women Network – CWWN. To je neprofitna, nevladna organizacija, katere poslanstvo je promovirati izboljšave življenja kitajskih delavk, ki so se priselile iz ruralnega v urbano območje. Na tem področju so naredili raziskavo v desetih majhnih in srednje velikih tekstilnih podjetjih v Šenčenu, ki je pokazala, da so plače, fleksibilnost dela, zdravje in delovni pogoji izkoriščevalski in zelo strogi. V vsaki tovarni je od 50 do 200 zaposlenih, 70 % zaposlenih je žensk. Majhna podjetja so v lasti podizvajalcev, ki so iz sosednjih obmorskih provinc. Večje tovarne pa pripadajo investitorjem iz Tajvana in Hongkonga (Čan 2006).

Kitajski zakon omejuje delovni teden na 40 ur dela z možnimi (maksimalno) 36 nadurami. A realna slika je precej drugačna. Delavci delajo od dvanajst do štirinajst ur na dan, vsak dan v tednu. Da bi bilo delo opravljeno pravočasno, so delavci velikokrat primorani delati tudi do naslednjega jutra. V ekstremnih primerih so prisiljeni delati tudi po 48 ur za zaprtimi vrati. Tako samo v enem tednu opravijo od 90 do 110 delovnih ur. Odkrite so bile tudi skrajnosti: zaposleni v prvih šestih mesecih zaposlitve niso imeli možnosti imeti prostega niti enega dne. Živijo v domovih blizu tovarn, kar delodajalcem omogoča 24-urno dosegljivost delavca (Čan 2006).

Vsi ti slabi delovni pogoji povzročajo zdravstvene težave žensk, in sicer bolezni, bolečine v hrbtu, slab vid, glavobole, probleme z menstrualnim ciklusom, izčrpanost ter težave z dihanjem. Ženske delajo v zelo slabo prezračeni in nehigijskih prostorih. Pogoste so situacije, da ženske, medtem ko šivajo, omedlijo. To se dogaja predvsem poleti, ko so dnevi zelo vroči. Menedžerji se do svojih zaposlenih obnašajo zelo žaljivo, saj jih zmerjajo, se derejo nanje; obisk sanitarij je zelo strogo omejen. V skrajnih primerih pa prihaja tudi do psihičnega in spolnega nadlegovanja s strani linijskih vodij in delovodij (Čan 2006).

Nadomestil s strani delodajalca v času bolniškega dopusta ni, saj tako delodajalci znižujejo svoje stroške, večina malih in srednje velikih tovarn ne oskrbuje svojih zaposlenih z zdravstvenim zavarovanjem. Plačan porodniški dopust, ki je zakonsko določen, prav tako ne pride v poštev. V primeru obiska inšpekcije so zaposleni kaznovani, če ob vprašanju, koliko časa dnevno delajo, ne povejo »pravilnega« odgovora, ter so denarno nagrajeni, če na vprašanje odgovorijo pravilno (Čan 2006).

Največja težava, nad katero se je pritožila skoraj vsaka intervjuvana ženska, ki dela v takšnih pogojih, je, nezakonito izplačevanje plač, ki je pod povprečjem minimalnega dohodka. Med letoma 2004 in 2005 je bila minimalna mesečna plača v šenčenskem ekonomskem območju približno 73 dolarjev. Minimalna plača je vsako leto določena s strani vlade; ta določa, da so nadure na delovni dan plačane 150 % od normalne plače (to je 3,51 juana), 200 % (to je 5,3 juana) ob vikendih ter 300 % (to je 7,01 juana) za delo ob praznikih. Kljub temu pa povprečen delavec v mali tovarni v Šenčenu, ki dela trinajst ur na dan celo leto in za 400 ur, ki jih opravi v enem mesecu, zasluži 1,916 juana na dan. Razloga za to sta dva, in sicer da večina tekstilnih tovarn uporablja dnevno plačilo in ne sistema mesečnih postavk, zato je dnevna postavka nezakonito nizka, drugi razlog pa je ta, da akordna mezda ni nikoli transparentna za delavce. Delavci si z zasluženimi plačami komaj lahko privoščijo življenje v velikih mestih, kot je Šenčen. V zadnjem času pa so nekatere boljše tovarne povabile CWWN, da izvedejo programe in izobraževanja zaposlenih. Tako ženske lahko zaslužijo tudi do 1000 juanov na mesec, vendar je nadurno delo še vedno nezakonito uveljavljeno (Čan 2006).

Večina anketiranih delavcev v tekstilnih tovarnah nima sklenjenih delovnih pogodb. To v Šenčenu pomeni kršitev zakonodaje, posledično pa delavci nimajo preskrbljenega zdravstvenega zavarovanja. Če se delavec poškoduje na delovnem mestu, se sreča s številnimi problemi pri uveljavljanju zdravstvenih pravic (Čan 2006). Lastniki podjetij in tovarn se zagovarjajo s tem, da so tudi oni pod velikimi pritiski s strani svojih naročnikov in strank. Naročniki izvajajo naročila zadnji trenutek, velikokrat jih želijo spremeniti v zadnjem trenutku, račune plačujejo pozno in vse to lastnikom podjetij povzroča velik stres. Zato svojim zaposlenim ne morejo omogočiti boljše varnosti, boljšega zdravja in boljše nastanitve (prav tam).

4.1.1 Organizacija za pravice delavcev

Delavci, ki so se preseljevali v posebna ekonomska območja, so se vključevali v številne proteste, da bi si izborili svoje pravice. V zadnjih devetih letih je CWWN v prvi vrsti delovala za pravice delavcev. Center CWWN se nahaja v velikem industrijskem mestu blizu šenčenskega letališča. Zaposlenih ima osem ljudi, njihovo delo pa podpirajo zdravstveni oddelek, pravniki, splošni zdravniki pa tudi študentje (Čan 2006).

Center nudi priseljencem kulturni in psihični prostor, kamor se lahko zatečejo in preživljajo čas stran od tovarn in svojih prenočišč. Center jim nudi različne seminarje in delavnice o zdravju, varnosti ter spolni diskriminaciji. Ponuja jim tudi prostore, ki so opremljeni s knjigami, revijami, televizorji in s paketi osnovne medicinske oskrbe. V majhnih skupinah lahko priseljenci diskutirajo in se individualno posvetujejo. Zaposleni delavce oskrbijo s podatki in potrebno literaturo za delovne pravice (Čan 2006).

Delavci so bili tisti, ki so izvedli številne kampanje za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev. Pošiljali so pisma s pritožbami in organizirali kampanje v prostorih, kjer so prebivali, in na tak način izvajali pritisk na menedžerje, ki so se na vse to morali odzvati. Dosegli so izplačevanje osnovnih plač in nadurnega dela, ki je zakonsko določeno, plačani porodniški dopust, bolniški dopust in počitnice, izboljšanje bivalnih razmer (npr. topla voda v času zime, pitna voda v vsakem nadstropju). Priseljenci v tem mestu kot meščani nimajo pravic, v trenutku, ko jih delodajalec odpusti, so se primorani vrniti na podeželje. CWWN je organiziral delavnico, ki se je dotaknila tudi tega področja (Čan 2006).

4.2 Upravljanje s človeškimi viri na Kitajskem

Učenjaki in praktiki se vedno bolj poglobljajo v proučevanje organizacij na Kitajskem ter njihovega menedžmenta (Tsani 2004 v Čang in drugi). To se ne dogaja le zato, ker je Kitajska svetovni center z nizkocenovnimi proizvodi, ampak tudi zato, ker želi vedno več

multinacionalk zgraditi svoj lastni raziskovalni laboratorij v tej državi (Čang in drugi 2009, 272).

Ker so na Kitajskem tradicionalni kulturni odnosi zelo močni, imajo velik vpliv tudi na menedžment in je posledično tudi upravljanje poslov in ljudi veliko bolj intenzivno kot v drugih predelih sveta. V tem primeru je menedžment vrednot in njegov triosni (triauxalni) model primeren instrument za strateški razvoj upravljanja človeških virov v današnjem obdobju hitro rastočih organizacij na Kitajskem (Čang in drugi 2009, 285). Menedžment vrednot je v svojem triosnem modelu (čustveni/emocionalni, ekonomski, etični) predstavljen kot platforma, ki je lahko podlaga za strateško upravljanje s človeškimi viri na Kitajskem. Menedžment vrednot se osredotoča predvsem na medsebojne vrednote članov organizacije, ki imajo določeno vizijo in cilje. To je precejšen odmik od poudarka na ekonomskih vrednotah, ki jih mnoge organizacije vidijo kot ekskluzivno paradigmo za uspeh. Menedžment vrednot pa se ne pojavlja le na Kitajskem, ampak je razširjen tudi drugod po svetu (Dolan 2006 v Čang in drugi) (Čang in drugi 2009, 273).

Os emocij pomeni, da bi podjetja morala dati več poudarka na občutljivost kitajske tradicionalne kulture in na tak način zgraditi družbeni odnos v organizaciji, kjer bi prevladovala harmonija med zaposlenimi. Na ekonomski osi se od podjetij pričakuje, da izvajajo tržno in tekmovalno ekonomijo, ki se naslanja na zahodnjaški svet in je koherentna z globalnimi predpisi. Na področju etičnosti pa bi morale veljati vrednote družbene odgovornosti. Vse to bi lahko kitajska podjetja pripeljalo do tega, da bi razvila kulturo, ki bi jo povezali s svojo vizijo (Čang in drugi 2009, 286).

4.2.1 Ekonomska preobrazba in strateško upravljanje s človeškimi viri

Od ekonomske reforme na Kitajskem leta 1970 je država spremenila svojo ekonomijo iz planske v tržno. Kitajska ekonomija je povezana z mednarodnim ekonomskim sistemom, ki prepleta modele menedžmenta z obstoječimi tradicionalnimi praksami. Po eni strani so prakse menedžmenta razvite vzporedno s tehnološkimi infrastrukturami in praksami, ki so povezane z mednarodnimi standardi (Dzeng 2001 v Čang in drugi), predvsem z ameriškimi. Po drugi strani pa kitajska kultura opredeljuje funkcionalnost tradicionalnega sistema, kar kaže na to,

da imajo tradicionalne prakse in navade kulture še vedno zelo pomembno vlogo in velik vpliv na kitajsko realnost (Tsui 2004; Werner in Werner 2002 v Čang in drugi) (Čang in drugi 2009, 273–274).

Ker je povpraševanje strank vedno bolj kompleksno in povečano, je potreba po delu v timih vedno večja, hkrati pa je tudi izobrazba med zaposlenimi na Kitajskem višja, se bo verjetno velika večina zasebnih podjetij na Kitajskem odločila za še večjo vključitev in dala večjo pozornost novi filozofiji menedžmenta vrednot (Dolan in Garcia 2009) (Čang in drugi 2009, 274).

Slika 4.1: Evolucija menedžmenta na Kitajskem



Vir: Jingjing Čang, Simon Dolan in Ju Čov (2009).

Zaradi hitre industrializacije so bila podjetja na Kitajskem prisiljena oblikovati svoje konkurenčne prednosti v zelo kratkem obdobju, če so se želela prilagoditi tako nacionalnemu kot tudi mednarodnemu okolju. Odkar je upravljanje s človeškimi viri postalo neizogiben proces in vir tekmovalne prednosti (Barney 1991 v Čang in drugi), je postal njegov strateški razvoj kritičen za multinacionalke, ki poslujejo na Kitajskem, ali pa za tiste multinacionalke na Kitajskem, ki želijo razširiti svoje obzorje (Čang in drugi 2009, 274).

Kitajski trg dela se je razvil istočasno z ekonomskimi spremembami. Preobrazba višjega izobraževalnega sistema na Kitajskem, ponovna aktivacija politike vstopa na univerze leta 1977 in povečana udeležba tistih, ki se vpisujejo na univerze v letu 1977 (leta 2006 se je izobrazba povišala za 22 %), so vplivali na upravljanje s človeškimi viri v organizacijah.

Rezultat tega je visoko število visoko izobraženih mladih delavcev na trgu dela. Na tej točki se pokaže razlika med »starimi« in »mladimi« zaposlenimi. Da bi stvar postala še bolj kompleksna, pa neprestana menjava in visoka mobilnost talentov zahtevata alternative k modelu upravljanja s človeškimi viri, da bi učinkovito povezal oz. uskladil mednarodne in nacionalne talente, hkrati pa bi zmanjšal globalno in lokalno napetost upravljanja s človeškimi viri (Bjorkman in Lu, 2000 v Čang in drugi) (Čang in drugi 2009, 274–275).

Čov in Čang (2008) sta prišla do zaključka, da so kitajska podjetja pripravljena na različne modele upravljanja s človeškimi viri, da bi oblikovala svoj lasten model. V kitajskih organizacijah obstajajo različne strukture delovne sile. Na makro ravni se je kitajski trg preoblikoval iz planskega v tržno naravnane. To pa je imelo velik vpliv tudi na značilnosti kitajskega menedžmenta. Tako Kitajska postaja globalno »vadbišče« za različne tehnike menedžmenta: zunanje (uvožene) in notranje (lastne – home grown) (Čang in drugi 2009, 276).

Kitajska podjetja so se osredotočala na cenovno prednost pri upravljanju s človeškimi viri (kadri), ki izvira iz velikega tržnega bazena. Hkrati pa so podjetja inovativna in aktivno raziskujejo svoje organizacijske sposobnosti. Prakse ohranjanja visoke stopnje zaposlenosti v sistemu planske ekonomije obstaja paralelno s fleksibilnim zunanjim pogodbenim sistemom. Ravno ta razpetost upravljanja človeških virov na Kitajskem je odsev kompleksnosti menedžerskih praks v kitajskih podjetjih (Čov in Dženg 2008 v Čang in drugi) (Čang in drugi 2009, 277).

Spremembe v kitajskem poslovnem svetu in upravljanju človeških virov so rezultat kulturnih vrednot na Kitajskem in njihove evolucije. Vzhodnjaška filozofija ter vrednote konfucianizma in taoizma, ki so prevladovali v kitajski družbi vrsto let, se počasi dotikajo sistema vrednot, ki se pojavlja v zahodni kulturi. Če vsaj malo razumemo potek razvoja menedžmenta v prihodnosti, je nepogrešljivo povezati kitajske tradicionalne vrednote in zahodnjaški vrednotni sistem v podobnosti in razlike, hkrati pa spremljati, kako se pomešata v moderni sistem upravljanja človeških virov. Kitajska je v zadnjih letih postala pomembna pri sprejemanju tujih investicij in se tako zasedla v centru globalnega poslovanja (Čang in drugi 2009, 277).

Raziskava, ki je vključevala 1883 kitajskih podjetij, izvedla pa jo je Enterprise Institution for Research Centre of National Development, je dala sledeče rezultate (poročilo 2003–2004): Kitajska je do velike mere uporabila najbolj splošne funkcije pri praksi upravljanja s človeškimi viri; vključene so naslednje prakse: proces uvajanja novosti, redno ocenjevanje uradnih postopkov, plačilo glede na zasedeni položaj, sistem uvajanja, nagrajevanje, spodbujanje zaposlenih, redno obveščanje, možnost za razvoj kariere in analiza dela. Vendar pa se mnogi raziskovalci strinjajo s tem, da te »najboljše prakse« upravljanja s človeškimi viri, ki jih je Kitajska prevzela od zahodnjakov, ne ustrezajo kitajskim podjetjem. Najbolj je ogrožena učinkovitost kitajskih podjetij (Šjao in Bjorkman 2006 v Čang in drugi) (Čang in drugi 2009, 275).

5 ŠTUDIJA PRIMERA: predstavitev slovenske maloprodajne enote Dimensione Danza

5.1 Predstavitev Dimensione Danza

Dimensione Danza je blagovna znamka, ki sta jo oblikovala balerina Nadia Necchi in njen partner, stilist Enric Baroni. Dimensione Danza se je v Italiji pojavila leta 1983 in je tam za žensko populacijo ena vodilnih blagovnih znamk za ples in prosti čas. Čez čas je Dimensione Danza postala simbol posebnega stila, ki je v osnovi še zmeraj zvest baletu, vendar pa se vse bolj srečuje z aktualnimi trendi ulične mode.

Blagovna znamka Dimensione Danza se zelo hitro širi tako po Italiji kot tudi drugod po svetu. V Italiji se nahaja v treh vodilnih trgovinah v večjih mestih, in sicer v Rimu, Milanu in Bologni, ima pa tudi številne franšize. Okoli 800 športnih trgovin prav tako ponuja oblačila in dodatke blagovne znamke Dimensione Danza. Nove trgovine so se odprle tudi v Dubaju, Tajvanu in Osaki, odpirajo se tudi po Evropi, npr. v Rusiji, Angliji, Franciji in tudi v Sloveniji (brandbible_32-4.pdf).

Pred več kot desetletjem so bila oblačila blagovne znamke Dimensione Danza na slovenskem trgu še popolnoma neznana. Mirjam Škorjanc, Goran Barišič in Irena Trobec Hukić so se

odločili, da skupaj odprejo vrata trgovine Dimensione Danza tudi v Sloveniji (Fashion Avenue 2010, 37). Trgovina Dimensione Danza v Sloveniji je edina trgovina, ki prodaja tovrstne izdelke, in je specializirana predvsem za prodajo izdelkov omenjene blagovne znamke. Torej gre za trgovsko podjetje z osnovno dejavnostjo zastopanja, maloprodaje ter distribucije modnih in športnih izdelkov. Trgovina Dimensione Danza je svoja vrata odprla leta 2008, v obdobju največje gospodarske krize, vendar je s pravilnim poslovanjem in uspešnim reklamiranjem lastne blagovne znamke uspešno prebrodila krizno obdobje. Pridobili so veliko število stalnih strank. Da bi v prihodnosti še bolj uspešno poslovali in privabili še večje število strank, si vedno znova zadajajo nove naloge. Pri tem igrajo veliko vlogo vzdušje v trgovini ter odnosi v skupini in do strank. Za vse to so odgovorni nadzorni, ki pri tem uspešno usmerjajo svoje zaposlene.

Lastniki slovenske Danze uvažajo obleke iz Italije, ki pa se proizvajajo na različnih koncih sveta: v Turčiji, Bosni in Hercegovini in tudi Kitajskem, na katero sem se v svoji diplomski nalogi najbolj osredotočila. Uvoz ne poteka neposredno, ampak preko podjetja Eurosport Trade d. o. o. iz Ljubljane.

Globalizacija je tista, ki je povezala države med seboj v soodvisnost, in to se je zgodilo tudi na področju maloprodaje. Z iskanjem istih skupnih lastnosti, ki države povezujejo med seboj, so se maloprodajne organizacije razširile najprej v države, s katerimi imajo največ skupnih točk. Pomembne so predvsem kulturne značilnosti, kot so vera, jezik, delovna razmerja, način družinskega življenja in potrošniški vzorci.

5.2 Organizacijska struktura Dimensione Danza

V trgovini Dimensione Danza organizacijsko strukturo opredeljujejo vsi nosilci, ki so odgovorni za vse naloge, ki se izvajajo. Glavni nosilec je Goran Barišič, ki trgovino vodi skupaj s svojo partnerico Mirjam Škorjanc, ki je hkrati direktorica podjetja. S skupno partnerico Ireno Trobec Hukič, ki je v trgovini poslovodja, stremijo k istemu cilju, in sicer k večji promociji blagovne znamke na slovenskem trgu. Pri izvajanju vseh nalog pa jim pomagajo ostali člani ekipe Danza, študentje, ki delajo preko študentskega servisa. Skupaj uresničujejo zastavljene cilje ter se prilagajajo stalnim spremembam v organizaciji. Tudi

sama sem del ekipe Dimensione Danza, kot študentka delam v podjetju že skoraj dve leti. Tri študentke so v trgovini zaposlene že daljši čas, ob povečani potrebi dela, predvsem v času dopustov, pa direktorica in poslovodja priskrbita dodatne študentke.

Dimensione Danza v Ljubljani ima majhno število zaposlenih. V trgovini se dela v oblačilih Danze, saj se na tak način najbolje promovira blagovno znamko. Kolektiv je majhen, mlad in za tovrstno maloprodajno enoto primeren, saj v trgovino nenehno vnašamo nove ideje. Trgovino Dimensione Danza bi uvrstila med enostavno strukturirane organizacije. Za takšne organizacije je značilen predvsem neposredni nadzor, ključni del organizacije pa je strateški vrh. Struktura je visoko centralizirana ter minimalno izdelana. Okolje je dinamično, vendar enostavno, moč pa je v rokah vodje. Takšna organizacijska struktura je značilna za mlade in majhne organizacije (Mintzber 1979, 305).

V tovrstni organizacijski strukturi skoraj ni tehnostrukture, to pa pomeni, da je koordinacijski mehanizem vzajemno prilagajanje. Specializiranih enot, ki podpirajo delo organizacije »zunaj njenega operativnega delovnega toka«, kar Mintzberg (1979, 307) imenuje podporno osebje, je malo, razdelitev dela je ohlapna in menedžerska hierarhija je precej nizka. Zelo malo vedenja je formaliziranega, malo je načrtovanja in usposabljanja. Preprosta struktura organizacij se izogiba uporabi formalnih pravil ter minimalizira svojo odvisnost od strokovnega osebja. Slednje raje najema za delo preko različnih pogodb (Mintzberg 1979, 306).

V takšni strukturi je pomemben neposreden nadzor, vse pomembne odločitve sprejema izvršni vodja, ki ima nadzor nad celotnim dogajanjem v organizaciji. Vodja mora poskrbeti, da je dobro obveščen o vsem, kar se v organizaciji dogaja (Mintzberg 1979, 306–307).

Kot študentka, ki dela v trgovini Dimensione Danza, lahko potrdim, da je nadzor izvršnega vodje zelo pomemben. Zaposlene študentke imamo veliko svobode pri posredovanju novih zamisli in idej, ki bi pripomogle k še večji prodaji tekstilnih izdelkov. Vendar je izvršni vodja tisti, ki na koncu naše ideje odobri ali pa jih zavrne. Stroge hierarhije med delodajalci in zaposlenimi ni, saj imamo dovolj svobode, da izrazimo svoje ideje, ki jih delodajalci večinoma upoštevajo oziroma jih nekoliko preoblikujejo.

V trgovini Dimensione Danza je dobro poskrbljeno za motivacijo zaposlenih. Vsako leto zaposleni dobijo Danzine tekstilne izdelke kot uniformo, v kateri delajo. Vodje so odprti do slehernih idej, spodbujajo kreativno razmišljanje, zahteve in predloge, ki bi lahko še bolj pospešili prodajo. Delavce motivirajo s tem, da jim zaupajo. V preteklosti se je velikokrat zgodilo, da se je določena stranka pritožila nad katero od zaposlenih, vendar nikoli ni prišlo do sankcij, ker vodje takšne situacije rešujejo tako, da se z zaposlenimi pogovorijo. Vse rešujejo s komunikacijo, kar je po mojem mnenju zelo velika prednost. Povedo, kaj jih moti in kaj jim je všeč, ter tako izoblikujejo skupne zaključke, ki omogočajo dosežek zelenih ciljev nemoteno delovanje skupine.

5.3 Šenčen in Dimensione Danza – kritični premislek

Začetna točka industrializacije sveta je bila prav tekstilna industrija, ki je danes v svoji naravi resnično globalna (Friedli in drugi 2004, 93). Konkurenčni pritiski so tisti, ki so prisilili tekstilno industrijo v iskanje načinov za znižanje proizvodnih stroškov. Tako se je začelo iskanje cenejše nabavne verige za podjetja, hkrati pa tudi iskanje virov cenejših proizvodov drugje po svetu, kjer so pogoji ugodnejši kot na domačem trgu, kjer se bodo izdelki prodajali (Hines in Bruce 2001, 23–24).

Ravno zaradi tega sem želela preučiti način upravljanja s človeškimi viri, saj me je zanimalo, kakšen je način upravljanja z ljudmi, kjer je cenejša nabavna veriga, ter kakšno je upravljanje z ljudmi na koncu nabavne verige, ko je proizvod že narejen in izvožen v državo, ki ga želi prodati. V pričujočem primeru se ta veriga začne na Kitajskem, kjer se proizvajajo tekstilni izdelki, in se konča v Sloveniji, v maloprodajni enoti Dimensione Danza, kjer se tekstilni izdelki prodajajo.

Upravljanju s človeškimi viri danes vedno več podjetij daje zelo velik pomen. Še vedno se porajajo kritike, da to pri nas še vedno ni dovolj razvito. Vendar sem ob pisanju svoje diplomske naloge ugotovila, da so razmere pri nas (konkretni primer trgovine Dimensione Danza) zelo ugodne za zaposlene v primerjavi z razmerami na Kitajskem (konkretni primer ekonomskega območja Šenčen) v proizvodnji tekstilnih izdelkov, kjer zaposleni praktično

nimajo pravice glasu pri svojem delu in s tem tudi pravic na splošno. Pravice zaposlenih, ki so sicer na Kitajskem zakonsko določene, se v praksi ne upoštevajo.

Zaposlene ženske v ekonomskem območju Šenčen nimajo prostega dostopa do glavnih in nujno potrebnih življenjskih razmer, delajo po 48 ur hkrati, na delovnem mestu so tako rekoč ves čas, saj živijo v domovih v ekonomskem območju, da bi bile lahko na delovnem mestu takoj, ko jih delodajalec potrebuje. Socialnega zavarovanja nimajo, delovne razmere niso ugodne, v skrajnih primerih prihaja tudi do spolnega nadlegovanja s strani delodajalcev. Kljub temu pa kot največjo težavo navajajo težak finančni položaj.

Način upravljanja s človeškimi viri v ekonomskem območju Šenčen je popolnoma nesprejemljiv in s socialnega vidika povsem nečloveški. Delovna sila se uporablja, dokler jo vodje potrebujejo. Občutno se opazita moč vodje ter hierarhija, kjer vodja daje navodila, delavke pa opravljajo delo kot stroji. Ne glede na to, ali so njihove potrebe zadovoljene ali ne, mora biti delo opravljeno, v nasprotnem primeru lahko zgubijo še tisto majhno plačilo, ki jim omogoča vsaj zasilne življenjske pogoje.

V Šenčenu je veliko primerov smrti zaposlenih, ker je delo enostavno pretežko in njihov organizem ne prenese tolikšnega fizičnega napora. Veliko delavcev in menedžerjev na vseh ravneh organizacije ugotavlja, da sta njihovo življenje in zdravje žrtvovana na oltarjih modernih organizacij. Velikokrat so delavci odvrženi, ko jih organizacija ne potrebuje več, čeprav vedo, da bi lahko za organizacijo še dolgo dobro in koristno delali. Čeprav smo danes dosegli velik napredek od časov golega izkoriščanja delavcev v preteklosti, je po Morganu na konkretnem primeru delavk iz ekonomskega območja Šenčen še vedno opazen vpliv suženjstva, ki je značilno za obdobje pred razvojem industrijske revolucije (2004, 272–273).

Strinjam se s Karlom Marxom, ki pravi, da kapitalisti živijo »kot vampirji, ki sesajo žive delavce«, in da se kapital na splošno ne zmeni za zdravje in dolžino življenja delavcev, razen če jih v to ne prisili družba. Čeprav je zakonodaja prisilila številne organizacije, da začnejo upoštevati nevarnosti pri delu, pa mnoge države tretjega sveta še vedno delajo za borno plačilo v slabih pogojih v delavnicah podizvajalcev za globalne korporacije (Morgan 2004, 279).

Študija primera mednarodne maloprodajne enote Dimensione Danza, ki ponuja tekstilne izdelke, izdelane (tudi) na Kitajskem, je pokazala, da je pri nas delovno okolje popolnoma drugačno od delovnega okolja v ekonomskem območju na Kitajskem. Delovni čas je omejen na pet ur, v dveh izmenah. Urnik je zelo fleksibilen in popolnoma prilagodljiv glede na ostale življenjske potrebe. Nakazilo plačila je vedno pravočasno. Nadrejeni imajo z vsemi zaposlenimi korekten odnos, ki je zelo prijateljski, vendar pa je postavljena ločnica, kdaj je treba opravljati delo in kdaj so lahko sproščeni. Vsako leto zaposlene motivirajo tudi z nagrajevanjem. Zelo pozorni so na zaposlene in njihove osebne praznike, organizirajo skupinska srečanja izven delovnih ur, ko se lahko le družijo med sabo. Komunikacija v organizaciji je dvosmerna.

Dimensione Danza je primer organizacije, ki je zaradi pravilnega strateškega delovanja ter prilagajanja spremembam v okolju uspešna pri svojem poslovanju. S svojimi strankami želi vzpostaviti osebni odnos, ki temelji na prijaznosti in pomoči pri izbiri pravih izdelkov. Glavni namen ni nakup, ampak predvsem iskrenost do stranke, ki bo z našo pomočjo izbrala pravi izdelek in ga z veseljem nosila, hkrati pa se ponovno vračala v našo trgovino.

Kitajska in Slovenija se tako med seboj razlikujeta po celinah, kjer je delo opravljeno, velikosti države, narodu, kulturi, veri ter načinu dela. Na eni strani je Kitajska, za katero sem kot primer izpostavila eno izmed številnih ekonomskih con Šenčen. Na drugi strani pa je Slovenija in maloprodajna trgovska enota Dimensione Danza, ki prodaja tekstilne izdelke, proizvedene na Kitajskem. Zanimali so me predvsem razvojna pot in pogoji dela pri upravljanju s človeškimi viri, ko se veriga izdelave tekstilnih izdelkov začne, ter upravljanje s človeškimi viri in pogoji dela na koncu razvojne poti, ko tekstilni izdelki prispejo v maloprodajno enoto in so pripravljeni za prodajo. Rada bi poudarila, da bi pri primerjanju prodajalne v Sloveniji s katero koli tekstilno tovarno v Sloveniji zagotovo prišla do podobnih razlik v pogojih zaposlovanja, saj je na splošno stanje v tovarnah slabše, vendarle pa so pogoji dela na Kitajskem v celoti gledano še slabši in težji kot pri nas. Na podlagi zgoraj obravnavanega strokovnega materiala pa lahko potrdim začetku postavljeno tezo, in sicer da se upravljanje s človeškimi viri na Kitajskem v ekonomskem območju Šenčen bistveno razlikuje od upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji v maloprodajni mednarodni enoti Dimensione Danza. Pri tem še enkrat poudarjam, da primerjava tekstilnih tovarn na Kitajskem in slovenske prodajalne s tekstilnimi izdelki s Kitajske, čeprav so v isti verigi, ni

korektna, vendar daje sliko o razlikah v pogojih dela in zaposlovanja mladih žensk na Kitajskem in v Sloveniji.

6 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo temelji na opisu dveh popolnoma različnih svetov pri upravljanju s človeškimi viri.

Po podatkih Svetovne trgovinske organizacije se je med letoma 1980 in 2000 izvoz tekstila skoraj potrojil, izvoz oblačil pa se je početril (Ceglar Ključevšek 2006, 9). Azijski delež v svetovni trgovini s tekstilom in oblačili se je povečal z 28 % v letu 1970 na 40 % v letu 1990 (Lee 2005, 5). Evropska unija je bila druga največja izvoznica oblačil in največja izvoznica tekstila na svetu. Takrat se je izvoz tekstila iz Azije na splošno povečal, še posebno pa s Kitajske, katere prednost je v nizkih stroških dela in obstoječem bombažu, ki ga prideluje sama (Ceglar Ključevšek 2006, 10).

Kitajska je po tridesetih letih v 21. stoletju ponovno doživela vzpon na področju gospodarstva in politike. Tako je edina država, ki že od samega začetka reform leta 1978 doživlja pozitivne rezultate v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami. Leta 2001 je bila Kitajska sprejeta v Svetovno trgovinsko organizacijo, spremljale pa so jo hitra industrializacija, urbanizacija ter rast prebivalstva. To je omogočilo vedno večji izvoz, največji trgovinski partner Kitajske pa je Evropska unija. Tisto, kar najbolj vpliva na velike količine izvoza, pa je kitajska valuta juan ter njena podcenjenost. V 80. letih je izvoz Kitajske temeljil na primarnih dobrinah, in sicer prehrabnih izdelkov, oblek in tekstila. Kasneje je Kitajska postala največji izvoznik blaga informacijske in komunikacijske tehnologije.

Podjetja, ki težijo k čim večjemu dobičku, začnejo zniževati stroške ter seliti svoje proizvodne obrate v kraje, kjer se nahajajo najcenejši produkcijski dejavniki. Na Kitajskem izkoriščajo predvsem tisto delovno silo, ki prihaja s podeželja v razvitejša mesta države. Ti posamezniki so nizko izobraženi ter nezaposleni, imajo pa željo po zaslužku. Po podatkih China Urban Labour Survey (Garnaut in Song 2006, 182) je zaposlenih 91,8 % migrantov, ki so stari od 16 do 65 let, vsak zaposlen dela v povprečju 306 ur na mesec, medtem ko ima mestno

prebivalstvo v isti starosti zaposlenih 59,4 % ljudi, ki na mesec delajo po 195 ur. Migranti delajo v povprečju 10 ur na dan, vsak dan v tednu in tako večino svojega življenja preživijo na delu, kar jim omogoča preživetje, vendar pa je cena za to velikokrat slabo zdravje, ki nemalokrat vodi v smrt zaradi slabih delovnih pogojev in prenapornega delovnika.

Na slovenskih tleh je položaj precej drugačen. Še posebej v zadnjem času skušajo delodajalci v organizacijah izboljšati odnos s svojimi zaposlenimi. Seveda vsaka družba teži k boljšim razmeram človekovega bivanja in tudi v Sloveniji obstajajo primeri neplačevanja dela, neskrbnosti za delavce, stavke in protesti. Ni pa tako skrajen primer, kot je kitajsko ekonomsko območje Šenčen.

Pričujoče delo je bilo namenjeno potrditvi teze, da se upravljanje s človeškimi viri na Kitajskem v ekonomskem območju Šenčen bistveno razlikuje od upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji v maloprodajni mednarodni enoti Dimensione Danza, čeprav primerjava tekstilnih tovarn na Kitajskem in slovenske prodajalne s tekstilnimi izdelki s Kitajske ni korektna. Vsekakor pa mi je omogočila oblikovanje grobe slike o razlikah v pogojih dela in zaposlovanja (mladih žensk) na Kitajskem in v Sloveniji. To sem tudi dokazala v kritičnem premisleku na koncu študije primera. Močno upam, da se bo to delo dotaknilo tistih, ki ga bodo prebrali. Izza akademskih klopc lahko razpravljamo o metastvareh, vzrokih, učinkih, utopijah, diskurzih, oblasteh in nadzorovanjih, a zunaj je bolj ali manj resničen svet, v katerem smo priča družbenim neenakostim, revščini, zlorabi delovne sile in še večjim človeškim katastrofam. Človeštvo ni nikoli v zgodovini doseglo tolikšne stopnje globalnega sodelovanja, ljudje pa se nikoli niso bili sposobnejši obrniti stran od resnice.

7 LITERATURA

1. Advise d.o.o. Kadrovsko poslovno svetovanje. 2011. *Racionalizacija kadrovskih procesov*. Dostopno prek: http://www.advise.si/sl/11_1_2.asp (13. september 2011).
2. Ceglar Ključevšek, Maja. 2006. *Prihodnost tekstilne industrije v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Chan, Jenny Wai-ling. 2006. *Chinese Women Workers Organize in The Export Zone*. Dostopno prek: <http://www.ingentaconnect.com/content/routledg/unlf/2006/00000015/00000001/art00003> (18. junij 2011).
4. *Dimensione Danza*. Dostopno prek: <http://www.danza.si> (10. junij 2011).
5. Brand Feature. 2007. *Bread & Butter*. Dostopno prek: Brandfeature.net/BBB_Online/pdf.php?id=32&e=4 (1. avgust 2011).
6. Fashion Avenue. 2010. *Zgodba o Danzi*, 37 (1. junij).
7. Eurosport Trade. 2011. *Predstavitev podjetja*. Dostopno prek: <http://www.eurosport-trade.si/sl/Predstavitev-Podjetja> (11. julij 2011).
8. Friedli, Thomas, Stephen Bilinger, Michael Kickuth in Elgar Fleiscuh. 2004. *Bringing Home the Industrial Revolution: Insights from the Apparel Industry*. Institute of Technology Management. Dostopno prek: <http://www.ifm.eng.cem.ac.uk./cim/imnet/symposium2003/papers/kickuth.pdf> (20. junij 2011).
9. Gareth, Morgan. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

10. Garnaut, Ross in Song Ligang. 2006. *The Turning Point in China's Economic Development*. Canberra: The Australian National University.
11. Hines, Tony in Margaret Bruce. 2001. *Fashion Marketing: Contemporary issues*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
12. International Labour Organization. 2010. *Accelerating action against child labour*. Dostopno prek: <http://www.bpb.de/files/OLPJ9J.pdf> (13. september 2011).
13. --- 2011. *Global Employment Trends 2011*. Dostopno prek: <http://www.bpb.de/files/9ZCJ9K.pdf> (13. september 2011).
14. eDnevnik. 2005. *Kopa d.d. Human Resource Management*, 2. oktober. Dostopno prek: <http://www.ednevnik.si/uploads/e/evro/115443.pdf> (17. julij 2011).
15. Lee, Andrew. 2005. *Trade Restrictions and Hong Kong's Textiles and Clothing Industry*. Hong Kong: Asia Case Research Centre, The University of Hong Kong.
16. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Visokošolsko središče Novo Mesto. 2011. *Človeški kapital kot vir uspeha v procesu globalizacije*. Dostopno prek: http://www.vsnm.si/uploads/pripone/aktualno/vabilo_slo.pdf (10. julij 2011).
18. Državljanstvo v novi dobi. 2010. *Globalizacija*. Dostopno prek: <http://www.drzavljanska-vzgoja.org/Portals/0/Dokumenti/Globalizacija.pdf> (22. junij 2011).
19. Zavod Irc. 2011. *Organizacija in menedžment podjetja*. Dostopno prek: http://www.implementum.zavod-irc.si/docs/skriti_dokumenti/Organizacija_in_menedzment_Grintal.pdf (30. julij 2011).
20. Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organisations*. New Jersey.

21. Možina, Stane, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

22. Pfeffer, Jeffrey. 1998. *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School press.

23. Socrates Comenius. 2007. *Education and Culture, Projekt Intercom* Dostopno prek: http://2tee-dramas.dra.sch.gr/intercom/slo_update/TTC_pdf/TTC_SI.pdf (10. maj 2011).

24. Svetlik, Ivan. 1998. *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

25. Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

26. --- 2011. *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc> (20. julij 2011).

27. Žezlina, Janez. 2005. *Devolucija upravljanja človeških virov*. Dostopno prek: http://www.sociu.eu/media/uploads/file/article_4344.pdf (25. julij 2011).

28. --- 2010. *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Dostopno prek: <http://www.razgledi.net/2010/04/12/upravljanje-in-razvoj-kljucnih-kadrov-v-slovenskih-organizacijah> (16. junij 2011).

29. Yingying Zhang, Simon Dolan in Yu Zhou. 2009. Management by values: A theoretical proposal for strategic human resource management in China. *Chinese Management Studies* (3): 272–294.

30. Xiao, Jin. 2003. *Redefining Adult Education in an Emerging Economy: The Example of Shenzhen, China*. Dostopno prek: http://www.pressekatalog.de/redefining-adult-education-emerging-economy_ARTID_10.1023-ab-A:1026309224329.htm (22. julij 2011).