

Virksomheder i Kina kæmper mod jobshopping

FASTHOLDELSE. Kravene til vestlige virksomheder i Kina stiger kontinuerligt, hvis de vil beholde den kompetente arbejdskraft. Et flertal af danske produktionsvirksomheder i Kina angiver, at de må hæve lønniveauet for at holde på medarbejderne, og næsten alle fører en aktiv personalepolitik for at holde på de

Af Mads Holm Iversen og Jette Miller

I takt med Kinas store succes som investeringsmagnet for vestlige virksomheder, stiger de kinesiske medarbejderes selvopfattelse. Veluddannede kinesere ved, at de er efterspurgt. Gennem de seneste år er fænomenet blevet så udbredt, at vestlige virksomhederne i Kina taler om, at de dygtige medarbejdere »jobshopper« mellem vestlige virksomheder for at opnå højere løn.

En ny undersøgelse blandt danske produktionsvirksomheder i Kina viser, at 85 pct. af de adspurgte virksomheder oplever, at lønniveauet skal hæves for at fastholde medarbejderne og undgå jobshopping.

For flertallet af virksomhederne er problemet endnu ikke så stort, at de ligefrem overvejer at flytte ind i det vestlige Kina, hvor antallet af vestlige virksomheder er langt mindre og kampen om de kompetente kinesere dermed ikke så intensiv. Alligevel viser undersøgelsen, at en ud af fem virksomheder oplever jobshopping som så

belastende, at fremtidige investeringer i det vestlige Kina overvejes.

Rådgiver advarer

Hos den største danske Kina-rådgiver Asia Base, der er rådgiver for omkring 40 pct. af de danske produktionsvirksomheder i Kina, advarer direktør Peter Rasmussen mod det, han kalder en naiv tilgang til Kina.

»Tidligere havde vestlige virksomheder en nærmest magnetisk tiltrækningskraft på dygtige kinesiske medarbejdere. Ansættelse i en vestlig virksomhed var et vindue til en ny verden, forretningsrejser og nye teknologier. I dag er billedet mere nuanceret, mulighederne er mange, og konkurrencen om de dygtige medarbejdere er hård. Så selvfølgelig stiller kineserne større krav til arbejdsgiverne – hvem ville ikke gøre det i den situation?«

To typer arbejdskraft

Peter Rasmussen understreger, at der fundamentalt set er to typer kinesiske medarbejdere, som skal behandles vidt forskelligt:

»Den ene type medarbej-

der har få kompetencer og lav løn. Det lyder ikke pænt, men de er en form for 'handelsvare', der er en fast markedspris på. Du kan få dem i et stort udbud; de kan forudbestilles, de bor på tæt på fabrikken, og deres pris er konjunkturfølsom. De er med andre ord mængden ved maskinerne. Du kan bestille så mange, du skal bruge og betale dem markedsprisen. Her i Suzhou er det omkring 1.000 Yuan (ca. 750 kr.). Får de ikke markedsprisen, rejser de hurtigt videre. Vil du være sikker på at holde på medarbejderne, så kan du vælge at overbetale.«

Den anden type medarbejdere er de højtuddannede. De skal i følge Peter Rasmussen behandles helt anderledes:

»De højtuddannede rejser ikke kun efter 1.000 Yuan mere om måneden. De fokuserer i prioriteret rækkefølge på: Udviklingsmuligheder, prestige/image, løn og arbejdsmiljø. Når det gælder løn, så er der kun en ting at gøre: holde øje med markedsprisen. Og her går mange virksomheder i en fælde. De har ikke kalkuleret med, at lønnen stiger.«

Attraktive HR-initiativer

Et overvældende flertal blandt de danske produktionsvirksomheder anser jobshopping som en stor udfordring, og de ser ikke pas-

sen på at fastholde medarbejderne og undgå jobshopping. Foto: Scanpix

sivt til, at medarbejderne forsvinder. Således angiver ni ud af ti blandt de danske virksomheder, at de fører en aktiv HR-politik (human resource: medarbejderudvikling, red.) i Kina for at holde på medarbejderne. Det mest udbredte HR-initiativ er aktiv inddragelse af medarbejderne. Direktør for danske Multi-Wing i Kina administrerende direktør Palle Linde fortæller:

»Vi gør meget for at motivere vores dygtige kinesiske medarbejdere ved at udde-

legere ansvar. Vi inddrager dem i udarbejdelse af udviklings- og uddannelsesplaner og giver dem hele tiden tilbagemeldinger på deres performance.«

Rådgiver Peter Rasmussen advarer dog mod at tro, at dansk ledelsesstil med flad ledelsesstruktur er sagen i Kina:

»Kinesere er vant til klare hierarkier og klare kommandoveje. Derfor er det også bedst at arbejde med mange led i hierarkiet. Det giver flere muligheder for at belønne medarbejdere, at de har udsigt til en forfremmelse inden for hierarkiet. Formelle titler og kompetencer betyder langt mere i Kina end derhjemme.«

Løn og bonus

Lønforhøjelser og bonusordninger rangerer også højt blandt de HR initiativer, der skal holde på medarbejderne. Hos Nilfisk bekræfter den danske direktør for støvsugerfabrikken i Suzhou, Christian Kühl, at løbende lønjusteringer for både højtuddannede og medarbejdere i produktionen er af stor betydning:

»Vi vurderer vore kinesiske

medarbejdernes lønniveau to gange om året, og er vi tilfredse med deres indsats, får de en attraktiv løn i forhold til markedsudviklingen. Christian Kühl forklarer, at generelle lønstigninger med fordel kan kombineres med bonusløn:

»Hos Nilfisk har vi fra mellemlederniveauet og op indført to bonussystemer. Dels aflønner vi medarbejderne i forhold til deres produktivitet og performance; dels benytter vi en særlig fastholdelsesbonus, der opspares og udbetales, i takt med at medarbejdernes anciennitet stiger. For medarbejderne i produktionen er der mulighed for at øge månedslønnen ved at påtage sig overarbejde, og det er meget efterspurgt. Situationen i Danmark er stik modsat.«

Virksomheder fortryder

Hos en af de største danske produktionsvirksomheder i Kina, er adm. dir. for Sonion Torben Axelsen meget bevidst om sammensætningen af løn- og HR-pakken til de kinesiske medarbejdere.

»Mange vestlige virksomheder, der starter op i Kina, betaler hvad som helst for

deres kinesiske medarbejdere. Det kan gå med 20 ansatte – men ikke med 1.700 ansatte, som vi har hos Sonion. De små virksomheder fortryder deres lønpolitik, når de vokser, fordi de risikerer at blive kvalt i høje omkostninger. Det er et stort irritationsmoment for de etablerede virksomheder, at de mister medarbejdere til nystartede virksomheder, der er med til at drive lønspiralen op.«

Torben Axelsen understreger, at Sonion som producent af avancerede komponenter til mobiltelefoner er meget afhængige af høje medarbejderkompetencer:

»I stedet for udelukkende at satse på løn lægger vi meget vægt på efteruddannelse og opkvalificering af medarbejderne. Vi tilbyder MBA-uddannelser til nogle af vores dygtigste ansatte, vi inddrager de kinesiske ledere i beslutningsprocesserne, og vi sender mange medarbejdere på efteruddannelse i Danmark.«

Konkurrenceklausuler

Hos AVK Gummi A/S, der producerer gummikomponenter af høj kvalitet i Kina, fortæller adm. dir. Khud Flemming

Madsen, at virksomheden benytter konkurrenceklausuler for en del af de kinesiske medarbejdere:

»I Kina findes der ikke faglært arbejdskraft som i Danmark, hvor der er tale om fagfolk med basiskvalifikationer, der kan bygges specialviden ovenpå. Det betyder, at vi i Kina starter med, hvad vi kan sammenligne med en god ufaglært arbejder i Danmark, og så uddanner vi ud fra det. Derfor er vi nødt til at udstationere dansk personale til at uddanne kinesiske medarbejdere til at kunne vedligeholde og reparere den avancerede del af vores produktion. Det er en dyr affære. Derfor er konkurrenceklausuler et vigtigt redskab, vi tager i anvendelse, når vi investerer mange ressourcer i kinesiske medarbejdere. Det dæmper op for hyppige jobskift og kan reducere risikoen for, at vores unikke teknologi og produktionsmetoder spredes til konkurrenterne.«

Dansk i Kina

■ Ifølge Danmarks Eksportråd var der 268 danske virksomheder i Kina i februar 2005 fordelt på 509 lokaliteter. Alene A.P. Møller-Mærsk gruppen har over 80 forskellige forretningsadresser i Kina. 90 af virksomhederne er egentlige produktionsvirksomheder. De 268 virksomheder beskæftiger godt 55.000 medarbejdere. Ud over A.P. Møller-Mærsk er nogle af de store danske selskaber i Kina: Carlsberg, Coloplast, Danfoss, Hempel, Jebsen & Co., Novo Nordisk, Novozymes, Prime Cargo, Sonion og Grundfos.

Forfatterne



■ Jette Miller er sekretariatsleder og uddannet cand. scient. pol. Hun har tidligere været ansat ved CNN, Beijing, og arbejdet med freelance research & forfatterskab til artikler om Kina.

jettemiller@hotmail.com

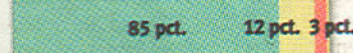


■ Mads Holm Iversen er energikøkonom og cand. scient. pol. Han har tidligere været ansat på den danske ambassade i Beijing, holdt foredrag om Kina og arbejdet med freelance research & forfatterskab til artikler om Kina.

mads.holm.iversen@mail.dk

Jobshopping i Kina

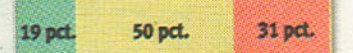
Jobshopping betyder at vi må hæve lønniveau for at holde på medarbejdere



Jobshopping er et problem i forhold til at beholde kompetencer og kontinuitet



Jobshopping kan betyde at nye investeringer bliver flyttet til de vestlige egne



Enig Neutral Uenig

Tiltag som danske virksomheder benytter sig af for at holde på kinesiske medarbejdere

Inddragelse af medarbejdere 77 pct.

Højere løn 71 pct.

Bonusordning 65 pct.

Efteruddannelse 56 pct.

Transport til arb., rejser, udstationering i DK, tilfredshedsmåling etc. 48 pct.

Tilbud om bedre pension 23 pct.