

Personeelsmanagement in China

Een snelle transformatie van staatsgereguleerde personeelszorg naar modern HRM?

Sirp de Boer, Jan Kees Looise en Dick Plomp¹

China is één van de weinige landen ter wereld waar het ook in deze jaren van economische teruggang nog steeds zeer voorspoedig gaat². Dat is ook het Nederlandse bedrijfsleven niet ontgaan. Het gevolg is een groeiend aantal investeringen van Nederlandse bedrijven in China. Eén van de vragen waar bedrijven mee zitten als ze besluiten zich in China te vestigen, is die van het personeelsmanagement. Hoe kan en moet het personeelsmanagement worden vormgegeven in de specifieke Chinese context? Wat is de rol van de (nog steeds communistische) overheid bij dit personeelsmanagement en welke ruimte hebben bedrijven voor het voeren van een eigen beleid? Is er in China nog sprake van personeelszorg, zoals dat lang geleden ook in ons land voorkwam, of komen ook meer moderne vormen van personeelsmanagement voor, zoals HRM? En zo ja, in welke sectoren en bedrijven wel en welke niet? In deze bijdrage wordt geprobeerd op deze vragen een antwoord te geven.

China verandert snel en dus ook het personeelsmanagement in China. China heeft zich tot doel gesteld om in 2020 de derde krachtigste economie ter wereld te hebben, na de Verenigde Staten en Japan. En het is hard op weg om deze doelstelling waar te maken. Sinds de invoering van de nieuwe economische politiek – het ontwikkelen van een markteconomie binnen het bestaande socialistische kader – in 1978 is de economie in snel tempo gegroeid, vanaf 1992 zelfs met gemiddeld 8% per jaar. En alles is erop gericht dit groeiniveau vast te houden tot 2020. Daartoe wordt op zeer planmatige wijze de materiële infrastructuur voortdurend aangepast en uitgebreid. Dit uit zich onder meer in enorme projecten op het gebied van wegen, huisvesting, kantorenparken, voorziening in water (Yangtze-kanaal), elektriciteit (Drie Klovendam), gaswinning en transport (West-East pipeline), et cetera. Hetzelfde geldt voor de economische en financiële infrastructuur. Voorbeelden hiervan zijn de oprichting van joint ventures, de toelating en later stimulering van buitenlandse investeringen, de privatisering van overheidsbedrijven, het verschaffen van meer ruimte aan het private bedrijfsleven, de instelling van de beurs in Shanghai, et cetera. Binnen dit kader past ook de recente toetreding van China tot de Wereldhandelsorganisatie

Alle auteurs zijn verbonden aan de Universiteit Twente, Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie: dr. ir. S. de Boer als universitair hoofddocent Internationaal Management, prof. dr. J.C. Looise als hoogleraar Personeelsmanagement en D. Plomp als student Technische Bedrijfskunde.

(WTO), een voor China zeer belangrijke stap in de ontwikkeling. En ten slotte worden ook de bestuurlijke en juridische voorzieningen aan de ontwikkelingen aangepast. Voorbeelden hiervan zijn het opnieuw definiëren van de bestuurlijke verhoudingen tussen centrale overheid, provincies en gemeenten, de discussie over een reorganisatie van de rechterlijke macht en het introduceren van verkiezingen op lokaal niveau.

Het wordt steeds duidelijker dat de Chinese aanpak zeer succesvol is. Het tempo van ontwikkeling doet zelfs dat van de andere Aziatische Tijgers verbleken en zeker als de schaal in aanmerking wordt genomen, is hier sprake van een unieke prestatie. In dit verband wordt wel gesteld dat China in drie jaar doet wat Europa in driehonderd jaar deed, Japan in dertig jaar en Zuid-Korea in tien jaar. Het feit dat China er nu ook in slaagt grote internationale evenementen als de Tennis Masters Cup (2002 in Shanghai), de Olympische Spelen (2008 in Beijing) en de Expo (2010 in Shanghai) binnen te halen, duidt erop dat deze ontwikkeling ook buiten China in toenemende mate wordt (h)erkend. Vanzelfsprekend staan tegenover de succesverhalen ook minder positieve punten. De snelle omschakeling van een staats- naar een markteconomie leidt tot een sterk groeiende werkloosheid, waardoor een groot aantal Chinezen behalve hun reguliere inkomen ook hun sociale voorzieningen en pensioenen dreigt te verliezen. De tijd van de 'ijzeren rijstkom' lijkt ten einde en vooral voor de oudere generatie vormt dat een grote bedreiging. Het milieu heeft eveneens ernstig te lijden van de sterke economische groei. En dan zijn daar nog problemen als de corruptie, de zwakke positie van de banken als gevolg van het gedwongen verstrekken van 'non-performing loans' aan (vroegere) staatsbedrijven, de toename van aids en zelfmoord, et cetera. Overigens worden deze problemen door de Chinese overheid inmiddels openlijk onderkend en wordt geprobeerd ook daarvoor een gerichte aanpak te ontwikkelen.

In deze bijdrage richten we ons op de veranderingen in het personeelsmanagement in China. De centrale vraag daarbij is hoe op dit moment, gegeven de staat van ontwikkeling, effectief personeelsmanagement in China kan/moet worden gevoerd. Dit thema stond centraal in een studiereis van de studentenvereniging Stress van de opleiding Technische Bedrijfskunde van de Universiteit Twente. In het kader van deze reis is een negental bedrijven bezocht in (de omgeving van) Beijing, Shanghai en Hong Kong. In de meeste gevallen betrof het Nederlandse bedrijven die samenwerken met Chinese partners, al dan niet in de vorm van joint ventures, maar in een enkel geval ook een volledig Chinees bedrijf. Daarnaast zijn bezoeken gebracht aan de Nederlandse Ambassade in Beijing, aan het Nederlands consulaat-generaal in Hong

Kong, aan de Zhejiang Universiteit in Hangzhou (200 km ten zuidwesten van Shanghai) en aan het Hong Kong Institute of Human Resource Management. Aan de studiereis namen 27 studenten en twee begeleiders deel. De reis is voorbereid door middel van een uitgebreide voorstudie, bestaande uit een macroanalyse (waarin het politieke, economische, juridische en sociaal-culturele systeem zijn bestudeerd), een sectoranalyse (waarin vijf economische sectoren zijn geanalyseerd) en een microanalyse (waarin aspecten van het personeelsmanagement in relatie tot de context zijn bestudeerd). In het kader van het laatste onderdeel is een uitgebreid casestudyprotocol opgesteld dat per bedrijf door verschillende groepjes is toegepast.

We starten deze bijdrage met een overzicht van de voornaamste kenmerken van de context van het personeelsmanagement in China en de veranderingen die daarin plaatsvinden. Vervolgens presenteren we de onderzochte bedrijven en gaan we in op de gevolgde onderzoeksaanpak. Aansluitend rapporteren we de voornaamste bevindingen uit de case-study's, toegespitst op de bestudeerde onderwerpen en de typen onderzochte bedrijven. We besluiten de bijdrage met een conclusie inzake de stand van zaken van het personeelsmanagement in de huidige omstandigheden in China alsmede een vooruitblik naar toekomstige ontwikkelingen.

De context van het Chinese personeelsmanagement

Zoals bekend wordt het personeelsmanagement in sterke mate beïnvloed door nationale contextfactoren, zoals het overheidsbeleid, wet- en regelgeving, kenmerken van de arbeidsmarkt, institutionele verhoudingen, culturele kenmerken, et cetera. Voor het begrijpen van het personeelsmanagement in China zijn naast deze factoren nog enkele andere van speciaal belang, namelijk de samenwerking van westerse bedrijven met Chinese bedrijven in joint ventures, de rol van partij en vakbond in het bedrijf alsmede de snelle omvorming van het economische en maatschappelijke systeem. We zullen op elk van deze factoren kort ingaan.

Het beleid van de Chinese overheid

China wordt nog steeds in relatief hoge mate centraal geleid, zij het dat de overheid wel langzaam terugtreedt. Om het bestaande politieke systeem niet te (laten) eroderen worden uitwassen (zoals corruptie en sociale onrust) met harde hand aangepakt en wordt de economie met kracht ontwikkeld. De snelgroeiende economie (rond 8% per jaar) vergroot de welvaart, met name in de steden, en moet werkgelegenheid bie-

den aan de velen die bij de sanering van staatsbedrijven (State Owned Enterprises) worden ontslagen. Toen enkele jaren geleden de export terugviel, werden de binnenlandse bestedingen opgevoerd, met name door investeringen in infrastructuur en civiele werken. Daartoe werden en worden onder meer staatsobligaties (treasury bonds) uitgegeven en wordt het buitenlandse investeerders gemakkelijker gemaakt, zie hierna.

Een groeiend sociaal probleem naast werkloosheid zijn de sociale voorzieningen, met name de pensioenen. Het pensioensysteem in China was, en is nog steeds grotendeels, een omslagsysteem. Om aan de groeiende pensioenverplichtingen te voldoen werd het plan opgevat om staatsbedrijven naar de beurs te brengen (de bedrijven waren 'van het volk' en zouden dat op deze manier blijven). Deze opzet mislukte omdat de financiële markten deze toevloed van nieuwe emissies niet konden verwerken. Al bij de eerste beursgangen kelderden de koersen over de hele linie, wat leidde tot een officieel afblazen van deze actie. Inmiddels wordt gewerkt aan een pensioensysteem waarbij pensioengerechtigde werknemers 56% van hun oude inkomen ontvangen. 30% hiervan zou door de werkgever moeten worden gefinancierd en de rest door de werknemer zelf. Bij afwezigheid van pensioen of ander inkomen verschaft de overheid een minimale uitkering.

Wet- en regelgeving

Voortvloeiend uit het beleid worden wet- en regelgeving voortdurend aangepast, zowel op nationaal als op provinciaal en plaatselijk niveau. Het is de bedoeling om de regels zo uniform mogelijk te laten zijn, maar in de praktijk is er (nog) veel ruimte voor een eigen invulling op lagere niveaus. De Labor law van 1994 is het belangrijkste als het gaat om regelgeving op het gebied van personeelsmanagement. De Labor law bevat onder meer regels op het gebied van contracten, arbeidstijden, beloning, veiligheid en gezondheid, de positie van vrouwen en jongeren, sociale zekerheid en labor disputes. Ten aanzien van de inhoud van deze regels kan worden gesteld dat sprake is van een aanpassing aan internationale standaarden. Dat geldt bijvoorbeeld voor de regelingen op het gebied van de veiligheid en gezondheid op het werk, die recent nog zijn vernieuwd en weinig onderdoen voor die van westerse landen. Een tweede ontwikkeling betreft de mindere detaillering van de regelingen en de grotere eigen verantwoordelijkheid van bedrijven. De overheid is daarbij niet langer de almachtige regelaar van voorheen, maar ze beperkt zich vooral tot controle op naleving.

In de praktijk van het personeelsmanagement krijgt men te maken met FESCO (Foreign Employee Services Company), een overheidsorganisatie die assisteert bij het aanstellen van werknemers en die zorgt voor

het afdragen van de premies voor sociale voorzieningen. Daarnaast bewaakt FESCO de persoonlijke dossiers van de Chinese werknemers.

De Chinese arbeidsmarkt

China heeft een beroepsbevolking van ongeveer 750 miljoen personen (Benson, 2002). Volgens de officiële (en recent bijgestelde) statistieken is hiervan ongeveer 7% werkloos, dus ruim 50 miljoen. Andere, waarschijnlijk meer realistische, schattingen gaan uit van meer dan het dubbele. Probleem is ook de scheve verdeling van de werkgelegenheid over het land. In het ontwikkelde oosten en zuiden van het land is veel werk; in het midden en vooral het westen is de ontwikkeling van de werkgelegenheid duidelijk achtergebleven. Daar veroorzaakt de terugloop van de landbouw een voortdurende trek naar de steden en naar het oosten en zuiden van het land. De overheid probeert dat te voorkomen door ook in deze streken economische projecten te stimuleren, maar dat zal nog de nodige tijd vergen. Het betekent onder meer dat er in China, ondanks de snelle economische groei, in alle delen van het land voorlopig nog veel aanbod van laagwaardige arbeid zal blijven bestaan.

Tegenover de nog steeds groeiende werkloosheid van laaggeschoolde werknemers staat een eveneens groeiende schaarste aan goed opgeleid personeel. De capaciteit van de ruim duizend Chinese universiteiten en hogescholen is beperkt. Van de ongeveer 4,2 miljoen studenten die jaarlijks het nationale toelatingsexamen afleggen, kunnen slechts 1,8 miljoen studenten worden geplaatst (De Boer, 2002). Ongeveer 40 000 studenten beginnen jaarlijks aan een opleiding in het buitenland (waarvan ongeveer 2000 in Nederland), verreweg de meesten op eigen kosten. De overheid bevordert de terugkeer van in het buitenland afgestudeerde of werkende Chinezen, onder meer door allerlei infrastructuur en faciliteiten beschikbaar te stellen voor startende ondernemingen (incubators).

Een specifiek Chinees fenomeen betreft nog de aanwezigheid van een 'lost generation' als gevolg van de Culturele Revolutie. Met name degenen die deze 'revolutie' op jongere leeftijd hebben meegemaakt, dat wil zeggen de generatie van de 45-55 jarigen, dragen daarvan nog altijd de sporen in de vorm van een geringe opleiding (het volgen van hoger onderwijs was niet mogelijk), een volgzame opstelling tegenover leiderschap, een grote afhankelijkheid van de overheid, de afwezigheid van eigen initiatief, het niet durven nemen van risico's, et cetera. Bij de generaties ervoor en erna doet zich dit probleem veel minder voor. Aangezien de generatie ervoor inmiddels de arbeidsmarkt begint te verlaten, betekent dit dat nieuwe ontwikkelingen vooral van de jongere generatie (onder de 40 jaar) moeten komen en dat voor de 'lost generation' een acceptabele overgangsregeling moet worden gevonden.

Cultuurverschillen

Een belangrijk cultuurverschil is de Nederlandse zaakgerichtheid ten opzichte van de Chinese relatiegerichtheid. Ofwel: je doet pas zaken als je een goede relatie hebt opgebouwd. Een contract vormt voor Nederlanders een afsluiting van de onderhandelingen en het begin van de uitvoering. Voor Chinezen is het een document dat een basis biedt voor verder 'overleg en invulling'. Deze karakteristiek hangt samen met de pragmatische volksaard van Chinezen, wat niet betekent dat er geen principes zijn: bestaande principes worden zeker als nastrevenswaardig gezien, maar zijn niet heilig. Passen we de culturele dimensies van Hofstede (1980) toe, dan zien we de grootste verschillen tussen China en Nederland bij 'machtsafstand', bij 'individualisme' en bij 'confucianisme'. Het geeft weer hoe sterk 'hiërarchie' is in zakelijke en in persoonlijke relaties. In een bedrijf is de baas ook 'de baas', verantwoordelijk voor alle beslissingen en voor alles wat er (niet) gebeurt. Daarbij zijn harmonie en stabiliteit belangrijke waarden, die worden bereikt door confrontaties en gezichtsverlies te vermijden en door een netwerk van relaties te onderhouden (guanxi).

Opereren als buitenlands bedrijf in China

De drempels voor buitenlandse investeerders worden stapje voor stapje verlaagd. Was tien jaar geleden een joint venture (een nieuwe onderneming gevormd door een Chinese partner met een buitenlandse partner) de aangewezen vorm, nu is het ook mogelijk om volledige zeggenschap te hebben over een onderneming in China (Wholly Foreign Owned Enterprise). Ook worden geleidelijk buitenlandse bedrijven toegelaten tot sectoren die sterk beschermd zijn. Deze geleidelijke opening hangt samen met het lidmaatschap van de wereldhandelsorganisatie (WTO), dat China in december 2001 verkreeg. Tot de sterk beschermde sectoren behoren banken, verzekeringen, distributie en detailhandel, landbouw en gerelateerde bedrijvigheid, telecommunicatie en internetdiensten.

Behalve als vorm van marktregulering gebruiken de Chinezen de joint ventures ook om te leren van hun buitenlandse partners. Dat leren betreft in de eerste plaats de (productie)technologie – men moet niet vreemd opkijken als er, op het moment dat deze onder de knie is gekregen, naast de joint venture een soortgelijk Chinees bedrijf verrijst –, maar daarnaast ook het voeren van management, waaronder het personeelsmanagement. Veel van de door westerse bedrijven toegepaste managementmethoden hebben inmiddels ook hun weg gevonden in (modernere) Chinese bedrijven. Overigens kunnen joint ventures ook voor de buitenlandse partners profijtelijk zijn: naast de 'licence to operate' in China bieden ze een belangrijke toegang tot de Chinese markt door-

dat gebruik kan worden gemaakt van bestaande afzetkanalen. Ten slotte kan de Chinese partner, zeker in de beginperiode, ook een belangrijk deel van het personeelsmanagement voor zijn rekening nemen. Kenden de oudere joint ventures nog vaak een Chinese meerderheid, inmiddels is dit in de meeste gevallen veranderd in een Westerse meerderheidspositie. Dat betekent onder meer dat ook de invloed van het westerse bedrijf op het (personeels)management kan toenemen.

De rol van partij en vakbond

Partij en vakbond zijn in de meeste grote bedrijven vertegenwoordigd, maar stellen zich over het algemeen meegaand op. Binnen joint ventures benoemt de partij de Chinese leden van de board of directors (Raad van Commissarissen) en het management. Vaak is ook de voorzitter van de vakbond lid van de board of directors. Hoewel vakbond en partij nauw zijn verweven, lijkt in de praktijk toch sprake van enige taakverdeling, waarbij de partijvertegenwoordiging zich wat meer richt op strategische zaken inzake de joint venture (de afstemming van de doelen van de joint venture op die van de partij) en de vakbond zich meer met de sociale aspecten (werkgelegenheid, beloning, arbeidsomstandigheden) bezighoudt. Overigens kent China (nog) geen CAO's en loononderhandelingen.

Dynamiek en verandering

Zoals gezegd, de veranderingen in China gaan snel. Dat geldt niet alleen voor de infrastructuur en de economie, maar ook voor contextfactoren als overheidsbeleid, wet- en regelgeving, het opleidingsniveau en zelfs elementen van de Chinese cultuur. Hier zit met name ook de kern van de 'Chinese revolutie'. De vraag is natuurlijk hoe ver die revolutie zal gaan en ook wanneer deze zal stuiten op de grenzen van de bestaande Chinese machtsstructuren. De Chinezen lijken echter vastbesloten de ingezette weg voort te zetten. De nationale ambitie om ook op economisch gebied een grootmacht te worden wint het daarbij vooralsnog van de behoudende krachten. We zullen er dan ook rekening mee moeten houden dat deze ontwikkelingen zich in hoog tempo zullen gaan voltrekken. Dat betekent dat het beeld dat we schetsen, geldt voor de huidige situatie, maar over enkele jaren wellicht alweer moet worden bijgesteld.

Bedrijven en onderzoeksmethode

Onderzochte bedrijven

Zoals gezegd zijn in China negen bedrijven bezocht, vier in Beijing, vier in Shanghai en omstreken en één in Hong Kong. Het gaat daarbij om de volgende bedrijven:

- *Ameco Aircraft Maintenance and Engineering Corporation, Beijing*
Ameco is een 60-40% joint venture van Air China met Lufthansa die in 1989 is gestart. Het bedrijf richt zich op onderhoud, reparatie en overhaul (totale revisie) van vliegtuigen. Aanvankelijk was het alleen actief op de binnenlandse markt, maar inmiddels bedient het ook in toenemende mate de internationale luchtvaart. Bij het bedrijf werken zo'n 3800 werknemers.
- *Baoshan Iron & Steel, Shanghai*
Baoshan Iron & Steel is een onderdeel van de Shanghai Baosteel Group Corporation, een gedeeltelijk geprivatiseerde staatsonderneming waaronder 26 wholly-owned subsidiaries en 24 holding subsidiaries ressorteren die zich voornamelijk bezighouden met de productie van ijzer en staal, maar daarnaast ook met handel, financiering en verzekeringen. Bij Baoshan Iron & Steel werken zo'n 18 000 werknemers.
- *CMG Wireless Data Solutions, Beijing*
Dit is het onderdeel van CMG, inmiddels Logica/CMG, dat zich bezighoudt met het verkopen en onderhouden van systemen voor (mobiele) communicatie, zoals SMS, MMS, et cetera. Het kantoor in Beijing is onderdeel van de Asia-Pacific branche met het hoofdkantoor in Singapore. In Beijing werken 20 medewerkers.
- *DSM China (corporate), Shanghai*
Dit kantoor coördineert de verschillende activiteiten van DSM in China. DSM participeert in China in een negental joint ventures. De totale omzet bedroeg in 2002 ongeveer 300 miljoen euro (in 2003 wordt 500 miljoen verwacht) en er werken in totaal zo'n 3000 mensen.
- *Getronics Greater China Region, Hong Kong*
Getronics Greater China Region is een onderdeel van Getronics NV in Nederland. Getronics kent drie Business Units, Management Services, ICT Integration en Business Solutions, die ook alledrie in China vertegenwoordigd zijn. Het kantoor in Hong Kong fungeert als regionaal hoofdkwartier voor Hong Kong en mainland China. Naast Hong Kong zijn er nog kleinere kantoren in Beijing, Guangzhou en Shanghai, alsmede een aantal verkoopkantoren. In totaal werken er zo'n 360 personen.
- *NESO (Netherlands Education Support Office), Beijing*
NESO is de vertegenwoordiger van NUFFIC en richt zich op de promotie van het Nederlands onderwijs in het buitenland. Het kantoor in China is sinds 2001 actief. Het is opgezet samen met een Chinese partner, CSCSE (Chinese Service Centre for Scholarly Exchange). Beide organisaties zijn in één kantoor gehuisvest en hebben samen twaalf medewerkers.
- *Philips & Yaming Lighting, Shanghai*
Dit is een 60-40% joint venture van Philips (Lighting) en Yaming, waar lampen worden geproduceerd voor de Chinese en Aziatische

- markt. De joint venture is actief sinds 1993 en heeft een omzet van 44 miljoen euro. Het bedrijf heeft ongeveer 1700 werknemers.
- *Shell China (corporate), Beijing*
Dit kantoor coördineert de activiteiten van Shell in China. Die betreffen naast de verkoop van oil products de participaties in de Nanhai (basischemie), de West-East pipeline en Solar (zonne-energie) joint ventures. Door de sterk groeiende activiteiten van Shell in China is het hoofdkantoor de laatste jaren uit de grond gestampt. Eind 2002 werkten er zo'n 500 personen.
 - *Siemens Shanghai Mobile Communications Ltd, Shanghai*
Dit bedrijf is een 60-40% joint venture van het Duitse Siemens en een drietal Chinese bedrijven, die is opgericht in 1994. Het bedrijf richt zich op de productie van mobiele telefoons voor de Chinese (30%) en wereldmarkt (70%) en van mobiele netwerken (voornamelijk voor de Chinese markt). Bij het bedrijf werken zo'n 2800 werknemers.

Uit dit lijstje blijkt dat het in de meeste gevallen gaat om bedrijven met een Nederlandse (Europese) achtergrond. De verklaring hiervoor ligt voor de hand; het is natuurlijk gemakkelijker om binnen te komen bij Nederlandse bedrijven dan bij Chinese. Overigens zijn juist de ervaringen bij deze bedrijven ook het meest interessant voor potentiële Nederlandse investeerders. Hoewel één van de onderzochte bedrijven zich buiten 'mainland China' bevindt, namelijk Getronics in Hong Kong, heeft het onderzoek zich daar ook nadrukkelijk op het personeelsmanagement in China gericht. Juist door vergelijking met de situatie in Hong Kong, die op een aantal punten nadrukkelijk afwijkt, kon een nog beter beeld van het personeelsmanagement in China zelf worden verkregen.

Naar sector gemeten laten de bedrijven zich als volgt indelen (zie overzicht 1). Uit het overzicht blijkt dat in het onderzoek een redelijke spreiding naar industriële en dienstverlenende bedrijven is bereikt.

Industriële bedrijven:	Chemie:	Shell China (corporate), Beijing DSM China (corporate), Shanghai
	Staal:	Baoshan Iron & Steel, Shanghai
	Elektronisch:	Philips & Yaming Lighting, Shanghai
		Siemens Mobile Communications, Shanghai
Dienstensector:	Onderhoud:	Ameco Aircraft Maintenance and Engineering, Beijing
	ICT:	CMG, Wireless Data Systems, Beijing Getronics, Greater China Region, Hong Kong
	Onderwijs:	NESO, Educational Services, Beijing

Overzicht 1. Onderzochte bedrijven naar sector

Behalve naar sector is ook een redelijke spreiding bereikt naar bedrijfskenmerken als omvang, type organisatie en verhouding uitvoerend/hoger personeel. Overigens hangen deze factoren veelal met elkaar samen. Zo kunnen de bezochte bedrijven worden onderverdeeld in een drietal typen bedrijven (zie overzicht 2).

Productiebedrijven: groot, functionele organisatie, veel uitvoerend personeel:	Ameco Baoshan Philips Siemens
Hoofdkantoren: middelgroot, professionele organisatie, middelbaar en hoger personeel:	DSM Corporate Shell Corporate
Serviceorganisaties: klein, netwerkorganisatie, academisch geschoold personeel:	CMG Getronics NESO

Overzicht 2. Indeling bezochte bedrijven naar bedrijfskenmerken

Met het oog op het personeelsmanagement is met name de vraag naar de mate van autonomie bij het voeren van dit beleid relevant. In overzicht 3 hebben we geprobeerd de verschillende varianten in deze mate van autonomie weer te geven. Het gaat dan met name om de vrijheid van bedrijven ten opzichte van de overheid in termen van aanstelling, ontslag, et cetera van personeel. Met name bij volledig of in meerderheid Chinese bedrijven is die vrijheid minder dan bij volledig westerse bedrijven.

Grote mate van autonomie:	Volledig buitenlands eigendom	Shell corporate DSM corporate Getronics
Flinke mate van autonomie:	Meerderheid in JV Representative office Samenwerkend met Chinese partner	Philips Siemens CMG NESO
Beperkte autonomie:	Minderheid in JV Geprivatiseerd Chinees bedrijf	Ameco Baoshan

Overzicht 3. Onderzochte bedrijven naar mate van autonomie bij het voeren van personeelsmanagement

Onderzoeksmethode

Tijdens het (micro)vooronderzoek zijn zes thema's onderscheiden die voor nader onderzoek in aanmerking kwamen. Dit zijn:

– *Aanstellingsbeleid*

Waaronder: personeelsplanning, aard van de contracten, gebruikte wervings- en selectiemethoden en verloop en ontslag.

– *Beoordeling en beloning*

Met als subthema's: de wijze van beoordelen, het gebruikte beloningssysteem, de hoogte van de beloning en de secundaire arbeidsvoorwaarden.

- *Organisatieontwerp en arbeidsomstandigheden*
Organisatie- en taakontwerp, mate van autonomie in het werk, ziekteverzuim, veiligheid en gezondheid.
- *Human resource development*
Startniveau kennis en skills in de organisatie, beleid training en ontwikkeling, gebruikte methodieken.
- *Communicatie en informatie*
Informatie- en communicatiekanalen, rol van politieke partij en vakbonden, betrokkenheid medewerkers bij kwaliteitsverbetering, leiderschapsstijl(en).
- *Ethische kwesties (gelijke behandeling, corruptie, milieu, veiligheid)*
Waarden onderneming, vertaling in regels, codes en wijze van handhaven.

Bij elk van de thema's is aangegeven aandacht te hebben voor mogelijke verschillen in behandeling van uitvoerend en hoger personeel. Naast de zes thema's is voor elk bedrijf ook een zogenoemde quick scan uitgevoerd. Daarbij ging het om het registreren van algemene gegevens, zoals de inrichting van de organisatie (organigram, waaronder ook de positie van Personeelszaken), omvang, omzet (marktaandeel), juridische vorm, missie/doelen, et cetera. Per bedrijf was gemiddeld één tot anderhalf dagdeel (vier tot zes uur) beschikbaar. Meestal werd begonnen met een algemene inleiding door de general manager en/of de personeelsmanager. Dit diende als basis voor de quick scan. Vervolgens was er voor de groepjes gelegenheid tot het stellen van vragen over de subthema's aan één of meer personeelsfunctionarissen. In de meeste gevallen ging het bedrijfsbezoek ook gepaard met een rondleiding.

Teneinde de stand van zaken van het personeelsmanagement in China beter te kunnen beoordelen zijn drie 'modellen' van personeelsmanagement als ijkpunt gehanteerd:

- *Een model van staatsgerelateerde personeelszorg*
Kenmerkend voor dit model is dat het gehele personeelsmanagement sterk van buitenaf, door staatsregelingen, wordt bepaald. Dit komt onder meer tot uiting in het verplicht toewijzen van personeel en lifetime employment, een zeer lage primaire beloning in combinatie met voorzieningen voor huisvesting, medische zorg, pensioen, et cetera, een sterk hiërarchische structuur met een zeer lage mate van autonomie en zeggenschap voor de medewerkers, weinig aandacht voor training en ontwikkeling van medewerkers en weinig aandacht voor ethische aspecten. Voorzover sprake is van een personeelsafdeling, is deze vooral gericht op personeelsverzorging.
- *Een model van traditioneel personeelsmanagement*
Kenmerkend voor dit model is een grotere vrijheid voor personeelsmanagement op organisatieniveau, zij het binnen de kaders van

sterke centrale regelingen. Dit komt onder meer tot uiting in een sterke nadruk op personeelsplanning en aanstellingen gericht op lange dienstverbanden, functiegerelateerde beoordeling en beloning, een functionele organisatiestructuur met nauw gedefinieerde taken en een directieve leiderschapsstijl, jobgerichte training en ontwikkeling, georganiseerde en gecentraliseerde informatie en communicatie en beperkte aandacht voor ethische kwesties. De personeelsafdeling speelt als functionele afdeling een belangrijke rol bij de vormgeving en uitvoering van het personeelsmanagement.

– *Een model van modern HRM*

Kenmerkend voor dit model is een grote mate van vrijheid bij het bepalen van het personeelsmanagement op organisatieniveau. Centraal staat het afstemmen hiervan op de bedrijfsstrategie, terwijl de verantwoordelijkheid hiervoor integraal bij de lijn berust. De betekenis van centrale regelingen is sterk afgenomen. Dit komt onder meer tot uiting in een flexibel aanstellingsbeleid en een beleid gericht op employability, prestatiegerelateerde beoordeling en beloning, een flexibele organisatie (projecten) met brede taken, competentie-management, horizontale en verticale informatie en communicatie en een open leiderschapsstijl en veel aandacht voor ethische kwesties. De rol van de personeelsafdeling is vooral dienstverlenend en ondersteunend naar zowel management als medewerkers.

In overzicht 4 zijn de drie modellen nog eens weergegeven naar elk van de zes subthema's. De verwachting bij de aanvang van het onderzoek was dat het personeelsmanagement in China zich vooral in de overgang van model 1 naar model 2 zou bevinden. We zullen in de volgende paragraaf aangeven in welke mate deze verwachting is uitgekomen.

Onderzoeksbevindingen

Hierna worden eerst de onderzoeksbevindingen per thema weergegeven. Aan het eind van de paragraaf wordt een nadere typering van het personeelsmanagement bij de onderzochte bedrijven gegeven en wordt ingegaan op mogelijke relaties tot bedrijfskenmerken en mate van autonomie bij het voeren van het personeelsmanagement.

Aanstellingsbeleid

Aanstelling van Chinese medewerkers verloopt in principe via Chinese bedrijven. In joint ventures en andere samenwerkingsverbanden gebeurt dat door de inbreng van de Chinese partners. In het geval van zelfstandige buitenlandse vestigingen als CMG (Representative Office) verloopt het via een personeelsservicebureau als FESCO (Foreign Employee

	Personeelszorg	Traditioneel PM	Modern HRM
Aanstellingsbeleid	Toewijzing door overheid Weinig aandacht werving/selectie Lifetime employment	Werving/selectie op basis functieprofiel Vaste aanstellingen	Werving/selectie op basis competenties Flexibele contracten Lifelong employability
Beoordelen/belonen	Weinig/geen beoordeling Vaste lage beloning Voorzieningen voor huisvesting, medische kosten, pensioen, et cetera	Functiebeoordeling Functiebeloning Vaste beloning en secundaire voorwaarden	Performance management Competentie- en prestatiebeloning (Deels) flexibel loon, keuzepakketten arbeidsvoorwaarden
Organisatieontwerp en arbeidsomstandigheden	Hiërarchische organisatie Smalle taken Geen autonomie Weinig aandacht veiligheid en gezondheid	Functionele organisatiestructuur Duidelijk omschreven taken/verantwoordelijkheden Weinig autonomie Veel aandacht veiligheid en gezondheid	Informele/netwerkorganisatie Brede taken en verantwoordelijkheden Veel aandacht welzijn in het werk (employee surveys)
Training en ontwikkeling	Weinig training en ontwikkeling Weinig carrièremogelijkheden	Training on the job Planmatig MD Carrièreplanning	Permanente training en ontwikkeling kennis en vaardigheden Boundaryless career
Communicatie en informatie	Weinig/geen communicatie en informatie Autoritaire leiderschapsstijl	Formele informatie- en communicatiekanalen Directief leiderschap	Verticale en horizontale communicatie/informatie Participatief leiderschap
Ethische kwesties	Weinig aandacht ethische kwesties Opvolgen overheidsbeleid	Aandacht voorzover in regels Accent op interne zaken	Nadruk op eigen verantwoordelijkheid (codes) Accent op externe zaken
Positie P-functie	Geen echte P-functie Voorziening voor personeelsadministratie en -zorg	Bureaucratische P-functie Accent op uitvoeren regelingen	Verantwoordelijkheid bij lijn, P-functie adviserend en ondersteunend Outsourcing delen P-functie

Overzicht 4. Ontwikkelingsmodellen personeelsmanagement

Service Company). Centraal bij aanstelling is het zogenoemde personeelsdossier dat van elke Chinesees door de overheid wordt bijgehouden en dat door de Chinese (service)bedrijven wordt beheerd. Overigens hebben Wholly Foreign Owned Enterprises als Shell Corporate sinds kort het recht zelf direct Chinese medewerkers in dienst te nemen en het personeelsdossier te beheren.

Ten aanzien van de werving en selectie van medewerkers zijn bedrijven in principe vrij (alleen de aanstelling verloopt via een Chinesees bedrijf). Ze kunnen zelf medewerkers werven en selecteren. De werving verloopt via de gewone kanalen als advertenties, spontane sollicitaties en vooral internet. Voor hoge managementfuncties wordt ook gebruikgemaakt van head hunters: diverse internationale bureaus hebben inmiddels in de grote Chinese steden vestigingen geopend en bieden hun diensten op dit gebied aan. Internet is in toenemende mate het

dominante medium voor de werving van vooral middelbare en hogere werknemers. Voor de selectie wordt gebruikgemaakt van interviews, assessments (hoger personeel), referenties, et cetera. Voor uitvoerend personeel wordt daarnaast ook gebruikgemaakt van een soort uitzendbureaus, die ook bemiddelen bij de tewerkstelling van werklozen.

Wat de contracten betreft kende China in het verleden alleen lifetime employment. Oudere medewerkers beschikken ook vaak nog over zulke vaste contracten voor het leven. De nieuwere aanstellingen gebeuren allemaal op tijdelijke basis, meestal voor periodes van zo'n drie jaar, die daarna weer kunnen worden verlengd. Daarnaast wordt ook gewerkt met dagcontracten – bij sommige bedrijven zelfs oplopend tot 30% van het totale aantal werknemers – via een 'arbeidsbureau' (overheidsbureau waarbij ook werkloze werknemers staan ingeschreven). De reden voor de flexibilisering van de contracten is dezelfde als in Nederland: het bereiken van een grotere flexibiliteit bij de inzet van personeel en het voorkomen van collectieve ontslagen. Ontslagen liggen in China zeer gevoelig. Bedrijven die nog veel oudere medewerkers met levenslange contracten in dienst hebben, moeten goede argumenten hebben (naar partij en vakbond) om deze mensen te kunnen ontslaan. In de meeste gevallen wordt een compromis gezocht in de vorm van vervroegde pensionering met behoud van inkomen. Maar ook daartegen bestaat de nodige weerstand omdat mensen vrezen dat als ze niet meer met het bedrijf verbonden zijn, ze op den duur toch een aantal zekerheden zullen missen. Binnen joint ventures met bestaande Chinese bedrijven ontstaat nog wel eens discussie over de vraag waar de verantwoordelijkheid voor de oudere medewerkers ligt. Soms proberen Chinese (staats)bedrijven een deel van hun verplichtingen op dit punt naar de joint venture te schuiven (en omgekeerd de goede jonge medewerkers vanuit de joint venture naar zichzelf toe te halen). Met het oog daarop zijn goede verhoudingen met de partij en de vakbond van belang. Bij de bezochte bedrijven overheerst de opvatting dat men er met elkaar wel in redelijkheid uitkomt en dat geen onmogelijke eisen aan de joint ventures worden gesteld. Bij volledig nieuwe bedrijven speelt deze problematiek niet en kan men van start met jonge medewerkers op basis van tijdelijke contracten.

Het behouden van personeel (retention) speelt met name ten aanzien van de jongere en hoger opgeleide medewerkers. Deze categorie is zich sterk van haar marktwaarde bewust en is dan ook zeer geneigd tot 'jobhoppen', zeker als dat gepaard gaat met een hoger inkomen en een hogere status. Anderzijds melden bedrijven ook dat het goed mogelijk is deze categorie aan zich te binden door middel van goed management en aandacht voor hun ontwikkelingsmogelijkheden. Overigens speelt

daarbij de status van het werken voor een westers bedrijf, met bijvoorbeeld mogelijkheden tot het volgen van opleidingen in het buitenland, ook een belangrijke rol.

Beoordeling en beloning

In de productiebedrijven wordt nog vrijwel alleen gewerkt met functiebeoordeling en -beloning. Alle functies zijn beschreven en geclassificeerd en op grond daarvan vindt beoordeling en beloning plaats. De beloning bestaat ook overwegend uit vaste beloning, zij het dat in sommige gevallen ook een klein variabel deel bestaat op basis van individuele en/of teamprestatie. Bij de hogere rangen komt meer variabele beloning voor en wordt ook hier en daar geprobeerd om tot een vorm van performance management te komen, bijvoorbeeld op basis van 360°-feedback. In een kleine serviceorganisatie als NESO wordt ook met functiebeoordeling en -beloning gewerkt; bij CMG en de hoofdkantoren van DSM en Shell hanteert men daarentegen prestatiebeoordeling en -beloning, zoals dat ook elders binnen deze organisaties wordt toegepast.

Over de hoogte van de beloning zijn geen exacte gegevens verkregen. Bij uitvoerend personeel in de fabriek is het loon over het algemeen nog vrij laag, bijvoorbeeld tussen de 1500 tot 3000 RMB (200-400 euro) per maand. Het minimumloon is in Beijing 1050 RMB (135 euro) per maand. De beloning van een secretaresse ligt op ongeveer 1500 RMB per maand. Bij hoger personeel varieert de beloning van 4000 tot 6000 RMB (tussen de 500 en 750 euro). De beloning van deze laatste categorie is de afgelopen jaren sterk gestegen. Als gevolg hiervan neemt de afstand tussen hoger en lager opgeleiden snel toe (de-nivellering). Behalve de primaire beloning betalen bedrijven in de meeste gevallen ook de helft van de werknemersbijdrage aan de sociale zekerheid. In principe moeten werknemers die zelf betalen, maar als ze dat niet doen, worden de bedrijven daarop aangesproken. Deze bijdrage bedraagt gemiddeld zo'n 14 à 15% van de loonsom. Ten slotte bieden veel bedrijven hun medewerkers de mogelijkheid deel te nemen aan een 'housing fund' of 'housing program'. Dit biedt medewerkers de gelegenheid een kapitaaltje op te bouwen voor de eventuele aankoop van een huis. Dit dient tevens als extra pensioenvoorziening, naast het minimale overheidspensioen.

De vaststelling van de loonlijn gebeurt bij de meeste bedrijven jaarlijks op basis van zogenoemde loonsurveys, waarbij de eigen beloning wordt vergeleken met die van de relevante concurrenten. Er is geen sprake van rechtstreekse loononderhandelingen met de vakbonden. Wel is de (eigen) vakbond bij de vaststelling van het vaste loon betrokken. Daarbij wordt er met name op gelet dat niet te grote verschillen in beloning ontstaan. De vakbond bemoeit zich niet met de variabele beloning.

Organisatieontwerp en arbeidsomstandigheden

In het voorgaande is al aangegeven dat de productiebedrijven allemaal een functionele organisatieopzet hebben. Dit is een gevolg van het streven naar een zo efficiënt mogelijke productie op grote schaal met behulp van laag opgeleide werknemers. Als gevolg hiervan is er sprake van een sterke hiërarchie en bureaucratie – vijf managementlagen zijn meer regel dan uitzondering – en smalle en beperkte taken en verantwoordelijkheden. Soms is sprake van enige taakroulatie, veelal binnen de eigen groep. Bij de hoofdkantoren en de serviceorganisaties is de situatie duidelijk anders. Hier is sprake van een professionele bureaucratie of zelfs netwerkorganisatie, met veel bredere taken en verantwoordelijkheden.

Ondanks de smalle taken en verantwoordelijkheden is er ook in de productiebedrijven weinig ziekteverzuim. Overall worden percentages van 0,5% genoemd. Verklaringen voor dit lage verzuim liggen deels in de materiële omstandigheden. Zo worden slechts enkele verzuimdagen per jaar vergoed en daarnaast is de situatie op het bedrijf veelal comfortabeler dan thuis. Managers en collega's zijn over het algemeen ook bereid een medewerker te ontzien in geval van ziekte. Een andere verklaring ligt in het feit dat men niet graag het risico loopt ontslagen te worden. Gezien de grote werkloosheid staan er immers altijd anderen klaar om het werk over te nemen. Als laatste is er nog het gemiddeld hoge arbeidsethos van de Chinees; Chinezen zijn over het algemeen zeer werkwilleg en gemotiveerd en zijn daardoor uit zichzelf al weinig geneigd tot verzuim.

Overigens zijn Chinezen ook gewend aan hiërarchische organisaties en een directieve stijl van leidinggeven. Volgens veel van onze gesprekspartners kunnen Chinezen slecht tegen (te) veel verantwoordelijkheid. Men is dan bang om fouten te maken en neemt dan liever geen beslissing. Het gevolg kan zijn dat na geruime tijd niets van de afgesproken taken is terechtgekomen. Deze problemen kunnen worden voorkomen door gerichte aansturing gecombineerd met een goede controle op de uitvoering. Voor hoger opgeleiden ligt dit vanzelfsprekend wat anders: deze kunnen bredere taken en grotere verantwoordelijkheden aan. Maar ook hier geldt het principe van een heldere en consequente aansturing en een goede controle op de uitvoering.

In de door ons bezochte bedrijven zijn de arbeidsomstandigheden vrijwel naar westerse standaard vormgegeven. Enerzijds is dit een gevolg van de bestaande en recent aangescherpte wetgeving. Anderzijds hangt dit ook samen met de status en het prestige van de betreffende bedrijven. Het is dan ook denkbaar dat in andere bedrijven de arbeidsom-

standigheden, ondanks de ook daar geldende wetgeving, minder positief zullen uitvallen. Overigens lijkt de Chinese overheden er veel aan gelegen om ook op dit punt aan de westerse normen te kunnen voldoen.

Human resource development

Het onderwerp opleiding is bij alle bedrijven een punt van aandacht. De Chinese markt wordt steeds meer open, wat betekent dat de kosten en de kwaliteit een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Om het concurrentievoordeel in stand te houden ontstaat er druk op de blue-collar werknemers om snel en foutloos te werken. Training-on-the-job is een belangrijk middel om dat te bereiken, met name bij kapitaalsintensieve bedrijven: Bao Steel heeft een aparte trainingsafdeling, die onder meer met computerondersteuning de training van werknemers verzorgt. Bij eenvoudiger productieprocessen ('pick & place') worden laaggeschoolden na een korte training direct ingezet. Waar een joint venture, met relatief dure werknemers, niet meer kan concurreren, worden activiteiten uitbesteed, zowel aan de inputkant (fabricage van halfproducten) als aan de outputkant (assemblage).

In geval van white-collar werknemers wordt aanzienlijk meer aandacht besteed aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Behalve cursussen binnen het bedrijf wordt ook frequent gebruikgemaakt van externe opleidingen: werknemers volgen cursussen bij zuster- dan wel moederbedrijven, ook in het buitenland, en/of volgen een kopopleiding aan een universiteit (bijvoorbeeld een MBA). Een belangrijk motief voor het opleiden van zulke lijnmanagers en stafleden is het, op termijn, vervangen van de expatriate managers.

Concluderend kan worden gesteld dat productiewerkers relatief weinig HRD-aandacht ontvangen, terwijl middenmanagers juist relatief veel aandacht en mogelijkheden krijgen, wat veel te maken heeft met de mate van beschikbaarheid, overvloed respectievelijk schaarste. De manier van human resource development, met name van het middenkader, vertoont veel overeenkomsten met de aanpak in Nederland.

Communicatie en informatie

In de grote productiebedrijven vindt verreweg de meeste communicatie van boven naar beneden plaats. Behalve via personeelsblaadjes wordt in de meeste gevallen gecommuniceerd via grote borden (soms met digitale schermen) in de productiehallen, waarop instructies, oproepen en/of prestaties zijn weergegeven. Het doel ervan is het informeren van alle werknemers ter verhoging van hun motivatie en output. In deze gevallen gaat het er tamelijk traditioneel aan toe, evenals bij de communicatie van beneden naar boven, die veelal via de hiërarchie verloopt

(in sommige gevallen is een ideeënbusstelsel in gebruik). In kennisbedrijven wordt daarentegen veel meer gebruikgemaakt van intranet om de werknemers te informeren en deze categorie is ook in staat om via e-mail naar boven te communiceren. Ook bij deze bedrijven valt echter op dat communicatie en informatie overwegend eenrichtingsverkeer is.

Bij de meeste bedrijven is de organisatiegraad laag, wat verband houdt met het feit dat de vakbond nauw gelieerd is aan de communistische partij en dat relatief weinig werknemers lid zijn van de partij. In de productiebedrijven probeert men werknemers te betrekken bij verbeteringsacties: in de 'quality improvement competition' bij Philips & Yaming komen teamleden uit verschillende secties. Het type leiderschap wordt sterk bepaald door het type bedrijf (groot/klein, overheid/privaat, productie/dienstverlening) en door de nationaliteit van de leider (buitenlands/Chinees).

Ethische kwesties

In de bedrijfsbezoeken bleek dit het meest ongrijpbare aspect van HRM. De meeste bedrijven reageerden met 'geen probleem, alles OK'. Veiligheid, milieu en gezondheid zijn vastgelegd in regels en procedures en dat geldt ook voor corruptie. De meeste regels zijn opgesteld in reactie op overheidsvoorschriften, maar internationale bedrijven volgen meestal hun eigen voorschriften, die strenger zijn dan de Chinese voorschriften. De interpretatie, naleving en controle van de regels is een moeilijker issue: dat heeft gedeeltelijk te maken met de complexiteit van de Chinese taal, maar ook met de toepasbaarheid van de voorschriften in bepaalde omstandigheden (bij het toezicht op het dragen van beschermende kleding in periodes van hoge temperaturen wordt bijvoorbeeld een oogje dichtgeknepen). Met betrekking tot discriminatie (van geslacht of ras) werd aangegeven dat alles in orde is. Het betekent vooralsnog een tamelijk traditionele manier van omgang met deze kwesties, wat ook inhoudt dat er vaak over deze zaken wordt onderhandeld.

Typering onderzochte bedrijven

Als we het personeelsmanagement van de onderzochte bedrijven proberen te typeren met behulp van de ontwikkelingsmodellen uit de paragraaf 'Bedrijven en onderzoeksmethode', komen we tot de volgende indeling (overzicht 5).

	Personeelszorg	Traditioneel PM	Modern HRM
Aanstellingsbeleid	Ameco Baoshan	Philips Siemens NESO	DSM Shell CMG Getronics
Beoordelen/belonen	Ameco	Baoshan Philips Siemens NESO	DSM Shell CMG Getronics
Organisatieontwerp en arbeidsomstandigheden	Ameco Baoshan	Philips Siemens DSM NESO	Shell CMG Getronics
Training en ontwikkeling	Ameco Baoshan	Philips Siemens NESO	DSM Shell CMG Getronics
Communicatie en informatie	Ameco Baoshan Philips	Siemens NESO DSM CMG	Shell Getronics
Ethische kwesties	Ameco Baoshan	Philips Siemens DSM CMG	NESO Shell Getronics
Positie P-functie		Ameco Baoshan Philips	Siemens DSM Shell CMG Getronics

Overzicht 5. Typering personeelsmanagement onderzochte bedrijven

De indeling is gebaseerd op de bij het onderzoek verkregen gegevens. Daarbij moet worden opgemerkt dat het onderzoek een beperkte omvang en diepgang had en dat een indeling als deze altijd een generaliserend karakter heeft. Uit de indeling komen echter wel enkele duidelijk herkenbare patronen naar voren.

In de eerste plaats is dat het onderscheid tussen enerzijds de grote productiebedrijven zoals Baoshan, Ameco, Philips en Siemens en anderzijds de hoofdkantoren van DSM en Shell en de vestigingen van de ICT-bedrijven CMG en Getronics. (Een bedrijf als NESO valt moeilijk in te delen aangezien dit een erg klein en jong bedrijf is en het personeelsmanagement nog grotendeels van de grond moet komen.) De productiebedrijven bevinden zich voor wat betreft hun personeelsmanagement nog ten dele in fase 1 (personeelszorg) en ten dele in fase 2 (traditioneel personeelsmanagement). Elementen van personeelszorg zijn het duidelijkst herkenbaar bij Ameco, waar het bedrijf nog steeds

een belangrijke deel van de huisvesting (op het eigen terrein) en de medische verzorging voor zijn rekening neemt. Ook bij Bao Steel en Philips & Yaming Lighting kunnen nog elementen van het traditionele zorgmodel worden aangetroffen. Overigens wil men daar duidelijk van af en worden daartoe ook stappen gezet. Siemens is van de productiebedrijven inmiddels het verst gevorderd op de weg naar modern HRM. Overigens zijn ook binnen de andere productiebedrijven aanzetten in de richting van een HRM-model waar te nemen. Dat betreft met name de behandeling van het middelbare en hogere personeel, bijvoorbeeld op het punt van beoordelen en belonen, het opleidings- en trainingsbeleid, et cetera. Het ziet er echter niet naar uit dat dit beleid zich op korte termijn ook naar andere personeelscategorieën zal uitbreiden. Voorlopig zal het zwaartepunt blijven liggen op het verder uitwerken van het traditionele personeelsmanagement. De hoofdkantoren van de westerse multinationals en een servicebedrijf als CMG verkeren over het algemeen wel in (de overgang naar) fase 3, het moderne HRM-beleid. De gesignaleerde verschillen in het personeelsmanagement tussen enerzijds productiebedrijven en anderzijds hoofdkantoren en ICT-bedrijven zijn natuurlijk voor een belangrijk deel het gevolg van het verschil in samenstelling van het personeelsbestand. In de grote productiebedrijven gaat het daarbij voornamelijk om ongeschoolde of laaggeschoolde uitvoerende werknemers, terwijl bij de andere bedrijven de meerderheid van het personeelsbestand uit middelbaar en hoger opgeleid personeel bestaat. Een andere verklarende factor is de eigendomsstructuur en de – daarmee samenhangende – overheids- en vakbondsinvloed.

Een tweede patroon dat uit het overzicht naar voren komt, is de gevarieerde indeling van de verschillende onderdelen van het personeelsmanagement per bedrijf: sommige thema's zitten nog in een eerdere fase van ontwikkeling, terwijl andere al in een latere fase van ontwikkeling zijn beland. Thema's die gemiddeld wat traditioneler uitpakken, zijn het aanstellingsbeleid, het communicatie- en informatiebeleid en ethische kwesties. Thema's die gemiddeld wat moderner uit de bus komen zijn het beoordelings- en beloningsbeleid, organisatieontwerp en arbeidsomstandigheden en de positie van de P-functie. Het laatste punt is met name een gevolg van de buitenlandse invloed in de onderzochte bedrijven. Ook in de joint ventures is de buitenlandse invloed op de P-functie groot, hetzij doordat de P-functie door een vertegenwoordiger van de buitenlandse partner wordt vervuld (Ameco), hetzij doordat de (vaak vrouwelijke) Chinese personeelsfunctionaris in het buitenland is opgeleid (Baoshan, Philips, Siemens). Als gevolg hiervan fungeert in elk van deze bedrijven de P-functionaris als actieve stimulator en trekker van veranderingen. Verklaringen voor de overige gevonden verschillen moeten behalve in institutionele, politieke en juridische

factoren (met name aanstellingsbeleid, maar ook arbeidsomstandigheden) vooral ook in culturele factoren worden gezocht. Zo is duidelijk dat de sterk op hiërarchie en discipline gerichte Chinese cultuur gevolgen heeft voor zaken als informatie, communicatie, leiderschap en ethische issues. Een gevolg hiervan is dat ook in moderne (kennis)bedrijven nauwelijks sprake is van open horizontale en verticale informatie en van participatief leiderschap, zoals dat bijvoorbeeld in Nederland wel het geval is³. Omgekeerd is opvallend dat prestatiebeoordeling en -beloning in China inmiddels op vrij grote schaal worden toegepast, terwijl dat in Nederland veel minder het geval is. Kennelijk verzet de op harmonie en collectivisme georiënteerde Chinese cultuur zich hier niet tegen (zie ook Verburg c.s., 1999).

Conclusie en vooruitblik

Op grond van onze onderzoeksbevindingen kunnen we concluderen dat het personeelsmanagement in China op dit moment al verder is ontwikkeld dan we vooraf hadden verwacht. Met name bij de hoofdkantoren en ICT-bedrijven zien we nauwelijks verschillen met de stand van het personeelsmanagement in Nederland. Op zich is dat ook begrijpelijk, want deze bedrijven volgen in China hetzelfde personeelsbeleid als ze ook elders in de wereld hanteren. Dit geeft echter ook aan dat er in China inmiddels nauwelijks meer belemmeringen zijn om zo'n beleid te voeren. Misschien wel integendeel: een Nederlandse directeur van één van de bedrijven gaf nadrukkelijk aan dat hij in China minder belemmeringen ervaart bij de uitvoering van het personeelsmanagement dan bij het uitvoeren van datzelfde beleid in Nederland. Hij doelde dan met name op de uitgebreide wet- en regelgeving (met name ook de strikte handhaving daarvan) in Nederland en op de grote invloed van de vakbonden. Bij de productiebedrijven zijn er nog wel flinke verschillen in het personeelsmanagement tussen Nederland en China, al worden die verschillen wel snel kleiner, met name in de economisch meer ontwikkelde regio's. In de andere regio's zal het grote aanbod van ongeschoold en laagopgeleid personeel ervoor zorgen dat die verschillen ook in de nabije toekomst blijven bestaan. Wat dat betreft is het niet goed mogelijk om over HRM in heel China te spreken en is het beter een onderscheid te maken naar meer en minder ontwikkelde regio's. Ten aanzien van de eerste mag worden verwacht dat HRM op niet al te lange termijn niet fundamenteel meer zal afwijken van HRM in westerse landen.

Teneinde het tempo van de veranderingen in het HRM in China beter te kunnen inschatten plaatsen we onze bevindingen in een vergelijkend longitudinaal kader door de overeenkomsten en verschillen aan te geven met

de bevindingen van Verburg, Koopman en Van Muijen (1997). Op basis van hun bezoeken aan een tiental 'joint venture'-bedrijven in China eind 1995 maakten zij een overzicht van de stand van zaken met betrekking tot een aantal HRM-aspecten onder de titel 'De lotus in beweging'. Bij vergelijking van hun bevindingen met de onze vallen enkele belangrijke verschillen op, zowel met betrekking tot de context als de aard van het personeelsmanagement. Met betrekking tot de Chinese context van HRM valt op dat de veranderingen die door Verburg c.s in 1995 werden voorzien, zich inmiddels al voor een deel hebben voltrokken, respectievelijk zich aan het voltrekken zijn. Het gaat dan om zaken als het constant houden van de wisselkoers ten opzichte van de dollar, het lidmaatschap van de WTO, het verder openstellen van de binnenlandse markt voor buitenlandse bedrijven, de hervorming van het bankwezen, de flexibilisering van de arbeidsmarkt, de vernieuwing van de wet- en regelgeving, (enige) hervorming van het openbaar bestuur, het openstellen van het lidmaatschap van de communistische partij voor ondernemers, et cetera. Als we kijken naar de aard van het personeelsmanagement, zien we ook duidelijke verschillen. Als we de bevindingen van Verburg c.s. op dit punt plaatsen in onze ontwikkelingsmodellen, moet het personeelsmanagement in vrijwel alle door hen onderzochte joint ventures als traditionele personeelszorg worden getypeerd. Als we onze eigen bevindingen in de door ons onderzochte joint ventures daarnaast leggen (de overige bedrijven zijn niet vergelijkbaar), zien we toch al een flinke verschuiving in de richting van traditioneel personeelsmanagement. Op grond hiervan kunnen we voorzichtig concluderen dat zich in een periode van zeven jaar tijd al een aanzienlijke verandering in HRM in China heeft voorgedaan. Verwacht mag worden dat als de aangekondigde contextveranderingen zullen worden doorgezet, die veranderingen zich ook in de nabije toekomst in het Chinese HRM zullen voltrekken.

Ten slotte komen we terug op de centrale vraag van ons onderzoek: hoe moet en kan op dit moment, gegeven de staat van ontwikkeling in China, effectief personeelsmanagement worden gevoerd? Het is duidelijk dat deze vraag, ook na het afsluiten van ons onderzoek, niet uitputtend valt te beantwoorden. Daarvoor was de vraag ook te ambitieus. Het onderzoek heeft ons echter wel enig inzicht verschaft in de stand van zaken van HRM in China in het algemeen en in die in een aantal specifieke sectoren en typen bedrijven in het bijzonder. Daarnaast hebben we een indruk kunnen geven van de invloed van een aantal specifieke Chinese contextfactoren (zoals overheid, wetgeving, cultuur) op de inhoud van bepaalde onderdelen van het personeelsmanagement en de snelheid waarmee de veranderingen zich in zowel die context als de inhoud van het personeelsmanagement in China voltrekken. En dat die snelheid hoog is, moge duidelijk zijn.

S U M M A R Y

Personnel management in China: a rapid transformation from government controlled personnel care to modern HRM?

China is one of few countries in the world that has been maintaining high economic growth rates even in current times economic decline. This has not gone unnoticed to Dutch business, whose investments in China have been growing in recent years. When establishing operations in China one of the questions to be addressed concerns personnel management. How to mould personnel management in the specific Chinese context?

This article is based on a research project of 27 Industrial Engineering & Management students and two supervisors. The project's core question was: how should effective personnel management in China be carried out in view of China's current stage of development? The group's preparatory activities included desk studies on the macro context (political, legal, et cetera) and selected industrial sectors. Next, the subject was divided into six themes, and each subgroup prepared a detailed case study protocol for its theme. In the first three weeks of December 2002 a study tour took place, the core of which were visits to a total of nine companies in Beijing, Shanghai and Hong Kong.

After the introduction, the article first describes the context of Chinese personnel management. The next section describes the companies visited as well as the methodology. One main methodological component is a stage model of personnel management: stage one is a model of government related personnel care, stage two can be typified as traditional personnel management, while stage three is the modern HRM model. The following section presents the results for each of the six themes investigated and a characterisation of the company's personnel management related to the stage model. The conclusions emphasize that China has made rapid changes in many areas including personnel management. Personnel management, despite a wide range in types and contexts, is moving towards the Western pattern, in particular in the economic hot spots.

Noten

- 1 Alle auteurs zijn verbonden aan de Universiteit Twente, Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie: dr. ir. Sirp de Boer als universitair hoofddocent Internationaal Management, prof. dr. Jan Kees Looise als hoogleraar Personeelsmanagement en Dick Plomp als student Technische Bedrijfskunde. De

laatste trad ook op als coördinator van het studentenonderzoek. De auteurs bedanken Douwe Klaas Bijl, Ruurd Dijkstra, Luke Erren, Martijn Hagedoorn, Martijn Hoenkamp, Vincent Huijbrechts, Steven Jansen, Marcus de Jong, Roald van Leeuwen, Ralph Meijers, Marten Naaktgeboren, Dirk Navest, Diana Pennings, Floor Saris, Guido Sikkens, Tim Slooman, Janneke van Veldhuizen, Christine Vogel, Mark de Vries, Niels van der Wal, Michiel Wevers en Jan Willem Zweerink voor hun bijdrage aan het onderzoek en daarmee aan deze publicatie.

- 2 Dit artikel is geschreven vóór de recente SARS-epidemie. Het valt te verwachten dat als deze langer aanhoudt, er aanzienlijke negatieve gevolgen zullen ontstaan voor de Chinese economie.
- 3 Volgens sommige auteurs kan dit op den duur een bedreiging vormen voor de verdere ontwikkeling en innovatie van Chinese bedrijven, andere auteurs daarentegen wijzen op het grote aanpassingsvermogen van Chinezen indien dat economisch noodzakelijk is (Hempel en Chang, 2002).

Literatuur

- Benson, J. en Y. Zhu (2002). 'The emerging external labor market and the impact on enterprises human resource development in China'. In: *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, no. 4, pp. 449-466.
- Boer, S.J. de (2002). 'Op stap met je culturele buddy – Chinese studenten op de Twentse campus'. In: *China Nu*, jrg. 27, no. 4, pp.17-19.
- Hempel, P.S. en C.D. Chang (2002). 'Reconciling traditional Chinese management with high-tech Taiwan'. In: *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no. 1, pp. 77-95.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Plomp, D. (2003). 'Human Resource Management in China. Een onderzoek naar de invloedrijke factoren voor het voeren van effectief personeelsmanagement'. In: *BK-Trends*, april 2003, pp. 34 en 35.
- Verburg, R., P. Koopman en J. van Muijen (1997). *De Lotus in beweging – Human Resource Management in China*. Utrecht: Uitgeverij SWP.
- Verburg, R.M., P.J.D. Drenth, P.M. Koopman, J.J. van Muijen en Zhong-Ming Wang (1999). 'Managing human resources across cultures: a comparative analysis of practices in industrial enterprises in China and The Netherlands'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 10:3, pp. 391-410.