

Multinational Human Resource-politik og interne arbejdsmarkeder i danske virksomheder

Daniel Fleming og Henrik Søborg

Artiklen diskuterer udvikling af HR-politik og interne arbejdsmarkeder i nogle højteknologiske og vidensintensive danske multinationale virksomheder i Singapur og Malaysia. De to lande har sat udviklingen af informations- og videnssamfundet højt på dagsordenen – og forsøgt at skabe alliancer med højteknologiske og vidensintensive multinationale virksomheder for at realisere en proaktiv strategi for udvikling af menneskelige ressourcer. Hvad er baggrunden for vidensintensive virksomheders prioritering af HR-politik, og hvilke barrierer er der for overførsel og implementering af denne politik i de to lande?

INDLEDNING

Debatten om den økonomiske globaliserings konsekvenser for arbejdet, har opmærksomheden i høj grad været på virksomheder, der søger at opnå omkostningsreduktion gennem anvendelse af billig og fleksibel arbejdskraft navnlig i udviklingslandene (Lal 1999). Diskussionen om en ny international arbejdsdeling har i over tyve år fokuseret på konsekvenserne af denne udflytning af arbejdsintensiv produktion (Frøbel et al. 1977; Held, et al. 1999). I debatten har fokus i mindre grad været på virksomheder, der er konfronteret med knaphed på kvalificerede arbejdere i kundskabsintensiv produktion og disse virksomheders rolle i udviklingslandene. Det er denne modsatte tendens vi her ønsker at diskutere.

Vi vil belyse globaliseringstendenser og HR-politik i højteknologiske og vidensintensive multinationale virksomheder. I disse virksomheder er prioriteringen ikke re-

kruttering af billig og fleksibel arbejdskraft, men snarere mulighed for at rekruttere erfarede og velkvalificeret arbejdskraft. Vi vil hævde, at den internationale konkurrence tvinger disse højteknologiske og kundskabsintensive virksomheder, i modsætning til arbejdsintensive virksomheder, til at lægge større vægt på uddannelse og kompetence. Det bliver mere væsentligt:

- at investere i uddannelse og personalepolitik (på engelsk Human Resource, HR)
- at anvende HR-politik for at udvikle netværksamarbejde, delegering af ansvar og selvstændige beslutninger på lavere niveau
- at fastholde medarbejderne, tage et socialt ansvar og udvikle virksomhedsinterne karriereløb og arbejdsmarkeder
- at påvirke opbygning af 'bløde' infrastrukturelle områder som uddannelse og kompetenceudvikling – dvs. institutioner for arbejdskraftens udvikling – for at lan-

dene kan være attraktive for kundskabsintensiv produktion og investering

Vi argumenterer for den følgende sammenhæng: Jo mere virksomheder investerer i uddannelse og personalepolitik, desto større er deres ønske om at fastholde arbejdskraften, tage et socialt ansvar og give mulighed for karriere m.v. på interne arbejdsmarkeder¹. Jo mere kundskabsintensiv produktionen bliver, desto stærkere er ønsket om at fastholde medarbejdere og prioritere HR-politikken². Vi ser således den større internationale interesse for disse politikker som afledte konsekvenser af ekspansionen af den kundskabsintensive produktion og dennes internationalisering (Frenkel et al. 1999). Hvad angår incitamentet for at fastholde medarbejdere, begrundes disse også i et ønske om at beskytte ny viden og forskning, og HR-investeringer heri.

Set i en global sammenhæng vil vi hævde, at prioritering af HR politik og interne arbejdsmarkeder i multinationale virksomheder følger tendensen mod internationalisering af produktion og arbejdsdeling. En større andel af verdenshandelen foregår internt i de multinationale virksomheder. Kvalitetskravet til produkter standardiseres. Herved bliver de interne kompetencekrav til arbejdskraften mere ensartede og det globale interne arbejdsmarked mere interessant at udvikle i multinationale virksomheder.

Virksomhederne støder dog i udviklingslandene ofte mod en virksomheds- og arbejdskultur, der er hierarkisk og patriarkalsk, dvs. en barriere for netværksorganisering og fladere beslutningsstruktur. HR-politikens opgave bliver at overvinde disse barrierer. Vores tese er, at dette sker i begrænset omfang, men hvis det sker, er det ofte indenfor en ny-patriarkalsk diskurs for organisering af arbejdslivet, dvs. en mindre autoritær og hierarkisk arbejdsgiver-arbejder relation end under de gamle patriarkal-

ske forhold. Arbejdsgiveren søger stadig at organisere mange sider af medarbejdernes liv både i og uden for arbejdslivet for at fastholde dem som loyale og trofaste medarbejdere, men arbejdsgiver-arbejderrelationen bliver mere og mere præget af involvering og participation. Vi har set denne form for patriarkalisme i de virksomheder, vi har undersøgt i Malaysia og Singapore.

Fokusering på 'bløde' infrastrukturelle områder som uddannelse og personalepolitik afspejler en udvidelse af de strategiske politikfelter i multinationale virksomheder. Ser vi 20 år tilbage, var det først og fremmest finans- og budgetsystemer og teknisk udstyr, hovedkvartererne lagde vægt på at overføre til datterselskaberne for at sikre koordinering af aktiviteterne indenfor virksomhederne. Men fra 90'erne har der også været en stigende interesse i hovedkvartererne for overførsel af mere 'bløde' områder som personalepolitik og strategier for udvikling af de menneskelige ressourcer til datterselskaberne (Unctad 1994 & 2001).

Denne højere prioritering af de 'bløde' områder afspejler en tendens til øget transnationalisering og konvergens med hensyn til ens kvalitet og standard (ISO-systemer etc.). Det er navnlig et pres fra større industrielle og ikke-industrielle kunder, der ønsker samme produkter og service alle steder i verden (Danfoss 2000), der sætter denne tendens igennem i den nuværende globaliseringsproces. Disse ændrede konkurrenceforhold har øget interessen hos især højteknologiske og vidensintensive multinationale virksomheder for at etablere koncerninterne arbejdsorganiseringer, der mere og mere konvergerer med hensyn til jobbeskrivelse og kompetencekrav. I nogle virksomheder er denne konvergens i jobbeskrivelse og kompetencekrav grundlag for organisering af interne arbejdsmarkeder, ikke blot i det enkelte datterselskab, men også mellem datterselskaberne, samt mellem

disse og moderselskabet i den enkelte koncern (f.eks. i Mærsk, Danfoss og Nokia).

I den forskningsmæssige debat har denne øgede fokusering på de 'bløde' områder og forsøg på homogenisering af organiseringsformer pustet nyt liv i diskussionen om konvergens eller divergens i globaliseringsprocessen, en diskussion, der i høj grad tidligere var koncentreret om, hvorvidt nordamerikanske, europæiske eller japanske industrialiseringsmodeller og teknologiske systemer kunne overføres til andre kulturområder (Berger & Dore 1996; Fleming & Søborg 2000). Der er kommet nye synsvinkler i denne diskussion, bl.a. er der større opmærksomhed på, hvordan kultur og institutioner påvirker muligheden for overførsel af viden og praksis (Sölvell & Birkinshaw 2000), og der er sat spørgsmålstejn ved Gert Hofstedes (Hofstede 1980) tese om, at de multinationale selskaber ikke påvirker værdier og normer i arbejdslivet i de lande, hvor de etablerer datterselskaber (Garsten 1994; Ernst & Ravenhill 2000). Denne diskussion er relevant i forhold til Malaysia og Singapore, der i høj grad bygger deres industrialisering på multinationale virksomheder.

Disse overordnede synspunkter vil vi i det følgende berøre i vores diskussion af, hvordan den øgede fokusering på de 'bløde' værdier influerer på arbejdslivet i multinationale virksomheders datterselskaber, og hvordan det påvirker infrastrukturpolitikken i værtslandene. Det er vores opfattelse, at tendensen til transnationalisering og konvergens ikke indtil nu har ført til større udjævning af forskelle betinget af forskellige arbejdskulturer og kulturelle værdier, til trods for de fleste multinationale virksomheder søger at etablere en fælles virksomhedskultur og et værdifællesskab for alle medarbejdere globalt. Der er dog en tendens til en større ensartethed med hensyn til fastsættelse af overordnede målsætninger og procedurer for implementering af

uddannelses- og personalepolitik og med hensyn til kompetencekrav. Vi vil belyse denne tendens til større ensartethed ved at anvende empiri, som vi har indsamlet over flere år. Vi har undersøgt en række større danske virksomheder i Danmark og deres datterselskaber i Malaysia og Singapore (Danfoss, Grundfos, ISS, Carlsberg, Mærsk, Hempel, ØK samt Jebsen & Jessen), suppleret med undersøgelser af udenlandske virksomheder (Ericsson, Nokia, Siemens) og statslige institutioner. Vi har interviewet managere i datterselskaberne og/eller medlemmende i personaleafdelingerne i ovennævnte virksomheder. I nogle virksomheder fik vi også mulighed for at interviewe medarbejdere i forskellige andre jobkategorier. Vi har inden for disse virksomheder gennemført survey-undersøgelser for at finde ud af, hvordan virksomhederne prioriterer deres HR-politik og uddannelse til forskellige medarbejdergrupper. Vi har også interviewet ledere og medarbejdere i ministerier og statslige HR- og uddannelsesinstitutioner for at få et indblik i, hvordan regeringerne i de to lande søger at koble deres uddannelsespolitik til virksomhedernes uddannelsesbehov og herved komme på forkant med udviklingen og ændre den generelle kvalifikationsstruktur.

Inden vi sætter fokus på, hvordan større danske virksomheder søger at overføre HR-politik til deres datterselskaber, vil vi se nærmere på, hvordan HR-området har opnået en mere fremtrædende plads i virksomhedernes strategihierarki. Vi finder det væsentligt at understrege, at HR-området fortsat er et skrøbeligt område, hvis berettigelse både ledelsesgrupper og medarbejdere sætter spørgsmålstejn ved i mange virksomheder og hvis budgetmæssige position er mere konjunkturfølsomt end flere andre områder. I den efterfølgende analyse vil vi undersøge Danfoss' og Grundfos' HR-politik, fordi de gør interessante forsøg med hensyn til opbygning af interne arbejds-

markeder for at fastholde deres medarbejdere. Vi anvender eksempler fra de to virksomheders datterselskaber i Malaysia og Singapore. Vi sætter fokus på datterselskabernes relation til moderselskaberne og relationen mellem datterselskaberne og værtslandenes HR-politik. Vi vil belyse, hvordan HR-politikken og opbygningen af interne arbejdsmarkeder fører til større integration af datterselskaberne i koncernkulturen i de to virksomheder. Samtidig med denne integration finder sted, foregår der processer, der skaber nye former af ulighed. Vi vil vise, hvordan nye skel opstår mellem forskellige grupper af medarbejdere som følge af forskellig adgang til uddannelse og netværkssamarbejde i og uden for koncernerne. Vi vil også pege på, hvordan de to virksomheders HR-politik og personalepolitik, der efter vores opfattelse har karakter af ny-patriarkalisme, giver grobund for en særlig ny-patriarkalsk synergi mellem fastholdelses- og udviklingspolitik blandt medarbejdere i de øverste stillingskategorier. Endelig vil vi belyse, hvordan vidensintensive virksomheder som Danfoss og Grundfos er med til at støtte en transformationsproces i Malaysia og Singapore fra arbejdsintensiv til mere vidensintensiv produktion.

DEN VANSKELIGE PRIORITERING AF HR-POLITIKKEN

Vi anvender begrebet HR-politik som en fællesbetegnelse for en række politikker, procedurer og processer, der sigter mod at rekruttere, fastholde, lede, disciplinere, motivere og belønne arbejdskraften i arbejdsorganisationer. Heri indgår også ledelsens politik vedrørende faglig organisering, kollektivaftaler, faglige og sociale rettigheder (Sisson & Storey 2000). Denne brede opfattelse af HR-politik har vi også fundet hos de fleste HR-managere i vores udvalg af virksomheder. De lægger vægt på at sammen-

knytte HR-politik og strategier for virksomhedskultur i deres ledelsespraksis. Det understreger, at HR-politik ikke alene er et spørgsmål om uddannelse og efteruddannelse af arbejdskraften, men at den også sigter mod styring af relationen mellem arbejdsgiver og arbejdstager samt udvikling af en reflektiv arbejdskraft (Kettunen 1998). Selv om HR-politikken varetager disse centrale funktioner og opgaver, er den et skrøbeligt område. Den fortsatte opretholdelse må HR-ledelsen argumentere for ved hver budgetlægning over for den øvrige ledelse. Vi vil her indledningsvis berøre HR-politikken særlige position dels for at sætte denne politik i relief i forhold til andre politikområder i virksomhederne og dels for at antyde, hvorfor bevillinger til HR-politik i fjernt-liggende datterselskaber ikke altid flyder lige stærkt. HR-politikken har således i flere datterselskaber i Malaysia og Singapore ikke en selvstændig position. Den er både ressource- og ledelsesmæssig lavt prioriteret. Det er ikke usædvanligt, at HR-området enten er integreret under direktøren (Managing Director, MD) eller vicedirektøren (financial manager). Hvis der er en selvstændig HR-leder har positionen forholdsvis lav status og autoritet. Hovedkvartererne har desuden ofte været langsomme med at udforme internationale HR-strategier, hvor datterselskaberne får en rolle som medspillere.

Hvis vi ser mere overordnet på HR-politikken, er der flere grunde til dens skrøbelige position. For det første hænger den sammen med den klassiske human kapital diskussion om uddannelse af medarbejdere er en omkostning eller investering (Becker 1975). Selv om denne diskussion ikke længere har så fremtrædende position i de større virksomheder, så har vi i interviews med HR-ledere erfaret, at de stadig bliver præsenteret for denne argumentation fra andre ledelsesgrupper. Især under konjunkturelle afmatninger vinder omkostningsbetragt-

ningen som regel over investerings-synspunktet (jvf. diskussion i Mandag Morgen 8. okt. 2001 s. 33-37 om HR's stilling under den nuværende økonomiske afmatning). For det andet hænger HR-området skrøbelige position sammen med, at nogle ledelsesgrupper anser vedligeholdelse og forbedring af medarbejdernes kvalifikationer for en virksomhedsekstern sag, som medarbejderne selv skal sørge for at skaffe sig enten gennem offentlige eller private uddannelsesinstitutioner.

For det tredje er HR et skrøbeligt område ved budgetlægningen, fordi det umiddelbare afkast af en investering i uddannelse eller efteruddannelse af medarbejdere ikke altid er synligt eller målbart. I nogle virksomheder har HR-ledelsen forsøgt at modgå denne kritik ved at eksperimentere med vidensregnskab og ad den vej gøre HR-aktiviteterne sammenlignelige med andre investeringer. Men det er kun i begrænset grad, at et sådan regnskab har dæmpet modstanden mod HR-investeringer. Over for dyre medarbejderkurser argumenterer modstanderne i ledelsesgruppen ofte med, at 'learning-by-doing' princippet er det bedste uddannelsesforløb og at det ikke så meget handler om at investere i uddannelse og efteruddannelse som at tilrettelægge arbejdet på en sådan måde, at medarbejderne får de bedste muligheder for at lære i selve arbejdsprocessen og dér udvikle kompetencer.

For det fjerde er HR-området skrøbeligt, fordi det ikke kan sikre virksomheden ejerskab til de investerede ressourcer i de enkelte medarbejders kvalifikationer. Det er ikke usædvanligt, at konkurrerende virksomheder søger at lokke erfarne og velkvalificerede medarbejdere med bedre løn og ansættelsesforhold. For at modgå dette søger HR-ledelsen at iværksætte forskellige modforanstaltninger afpasset efter de personalepolitiske forhold i de enkelte virksomheder. I nogle virksomheder sammen-

sætter HR-ledelsen uddannelses- og efteruddannelsesforløb sådan, at de bliver meget virksomhedsspecifikke og derfor er vanskelig at anvende i andre virksomheder. Flere af de virksomheder, som vi har undersøgt, anvender denne praksis. Der har ikke været så stor intern kritik af denne praksis, fordi der er et forholdsvis stort internt arbejdsmarked, så de enkelte medarbejdere bliver ikke i samme grad låst fast som i mindre virksomheder. HR-ledelsen søger også i nogle af virksomhederne i vores udvalg at sikre ejerskabet til de enkelte medarbejders kvalifikationer. Det sker ved indgåelse af bindingsaftaler for en årrække med de medarbejdere, der gennemfører en længerevarende uddannelse. Aftalen går ud på, at hvis man siger op eller går over til anden virksomhed, må man selv eller den modtagende, ofte konkurrerende virksomhed, betale for uddannelsens omkostninger. Kritiker heraf taler om tendenser til re-feudalisering af arbejdsgiver- arbejdstagerrelationen. Det er en kritik som HR-ledelsen i de berørte virksomheder i Danmark i større eller mindre grad lytter til afhængig af, hvilke relationer de har til de faglige organisationer, og hvordan disse forholder sig. I lande med mindre stærke faglige organisationer bliver denne praksis ikke udsat for større kritik. For eksempel bliver danske virksomheder i Malaysia og Singapore ikke mødt med åbent formuleret kritik af sådanne bindingsaftaler.

Disse fire punkter antyder HR-områdets vanskelige og skrøbelige position, samtidig med at de peger på dette områdes overordnede balancegang mellem at gøre uddannelse og efteruddannelse til en virksomhedssag eller en sag for den individuelle medarbejder. På den ene side må HR-området sikre sammenfald mellem virksomhedens kvalifikationsbehov og medarbejderens kvalifikationer gennem at tilrettelægge specifikke uddannelses- og træningsforløb. På den anden side står HR-området over for

den opgave at gøre kvalifikationstilegnelse til en personlig sag, der er afgørende for den enkeltes salgsværdi i virksomheden og på arbejdsmarkedet.

Selv om HR-politik ikke har så sikkert fodfæste i alle virksomheder i vores udvalg, har den på den anden side fået en position som den politik, der sammen med strategier for virksomhedskultur skal styrke medarbejdernes tilknytning til og identitet med virksomhederne. I de virksomheder, hvor HR-politik har fået et godt fodfæste, søger HR-ledelsen at tilrettelægge deres initiativer, så de understøtter virksomhedskulturen – og omvendt at virksomhedskulturen støtter HR-området – med det formål at alle medarbejdere løbende bakker op om virksomhedens målsætninger og strategier, såsom fleksibilitet og netværkssamarbejde.

HR-POLITIK OG INTERNE ARBEJDSMARKEDER

Som antydnet ovenfor er udvikling og fastholdelse af arbejdskraften en afgørende målsætning i HR-politikken. Flere virksomheder i vores udvalg søger at nå denne målsætning gennem opbygning af attraktive interne arbejdsmarkeder. Jo mere udviklet HR-politikken er, jo stærkere står ofte også udviklingen af det interne arbejdsmarked. De interne arbejdsmarkeder omfatter ikke alene uddannelsesprogrammer, karriereplanlægning, rotationsmuligheder, bonus-, aktie- og pensionsordninger for medarbejdere i moderselskaberne, men i lige så høj grad medarbejdere i datterselskaber uden for Danmark.

I virksomheder som Danfoss og Grundfos er disse interne arbejdsmarkeder vokset frem i vekselvirkning med de eksterne arbejdsmarkeder. Begge virksomheder rekrutterer nyuddannede fra erhvervsskoler, gymnasier og universiteter samt faglærte og ufaglærte fra andre virksomheder. De støt-

ter således en uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik, der giver mulighed for ekstern rekruttering af arbejdskraft med brede kvalifikationer, men fordi de er højt specialiserede virksomheder kan deres efterspørgsel efter specialiseret arbejdskompetence ikke dækkes gennem de eksterne arbejdsmarkeder. Det er derfor, de opbygger interne uddannelsesprogrammer, skræddersyede til deres specifikke arbejdskraftbehov. Disse virksomheder vægter en virksomhedskultur, der understøtter teknisk og ingeniørmæssig kompetenceudvikling.

De specialiserede interne arbejdsmarkeder i Danfoss og Grundfos er vokset frem i iværksættervirksomheder med stærke tekniker- og ingeniørkulturer og med dyb forankring og indflydelse på de lokalsamfund, hvori virksomhederne startede deres produktioner (Due Jensen 1992; Boje & Johansen 1995). De former for interne arbejdsmarkeder, der var i Danfoss og Grundfos i de tidlige faser, har mange lighedspunkter med de interne arbejdsmarkeder, som vi finder for 100-150 år siden i Norden i mellemstore og større virksomheder i provinsbyer og visse steder i hovedstæderne. De svenske brukssamfund, hvor en arbejdsgiver ('brukspatron') direkte eller indirekte beskæftigede hele lokalsamfund (med basis i minedrift, jern- eller stålproduktion etc.), er tidlige eksempler på interne arbejdsmarkeder. Der er også i Danmark eksempler på store arbejdsgivere, f.eks. ØK og Mærsk, der i mange år har haft interne arbejdsmarkeder for deres kernemedarbejdere.

Selv om Danfoss og Grundfos har været dominerende på henholdsvis Nordborg/Sønderborg-egnen og i Bjerringbro har de ikke lige som de tidlige brukssamfundsarbejdsgivere opbygget samme patriarkalske arbejdslivsformer. Ganske vist har Danfoss og Grundfos søgt at organisere arbejdslivet sådan, at kernemedarbejderne har fået tæt tilknytning til virksomhederne, men de har ikke som de tidlige patriarkalske arbejdsgi-

vere organiseret hele livsverdenen for deres kernemedarbejdere. I Danfoss og Grundfos finder vi derfor ikke de klassiske patriarkalske former, hvor virksomhederne organiserede rammebetingelserne for kernemedarbejdernes hele livsforløb – bolig, uddannelse og fritidsliv, men vi finder nogle former, som vi vil karakterisere som ny-patriarkalske. Både Danfoss og Grundfos har stillet boliger til rådighed for kernemedarbejdere, men det har ikke været normen som i de tidlige brugsamfund. Derimod har de lagt vægt på at sørge for uddannelse og sports- og hobbyaktiviteter i fritiden, så ikke blot kernemedarbejderne men også deres familier bliver knyttet tæt til virksomhederne. Virksomhedskulturen bliver således ikke kun et anliggende i selve arbejdslivet, men den går mere og mere ind i livsverdenen. Forskellen mellem patriarkalske og ny-patriarkalske arbejdslivsformer er derfor mindre med hensyn til omfang af aktiviteter end med hensyn til de kvalitative relationer, hvormed virksomhedskulturen trænger ind i livsverdenen. De ny-patriarkalske arbejdslivsformer er mindre autoritære og hierarkiske og mere frivillige og individorienterede.

Den sammenknytning af virksomhedskultur og HR-politik, som er karakteristisk for de to virksomheder, begyndte allerede i 1960'erne og 70'erne i det små, hvor de to virksomheder ansatte human-relationsorienterede konsulentvirksomheder til at rådgive dem i at opbygge uddannelsesforløb, der ikke blot lagde vægt på faglighed, men også identitetsdannelse (Due Jensen 1992; Boje & Johansen 1995). Denne sammenknytning har de to virksomheder fortsat med op igennem 80'erne og 90'erne. Det sidste skud på stammen er en omfattende survey-undersøgelse i Danfoss. Den skal identificere medarbejdernes opfattelse af virksomhedens kultur. Normalt er det ledelsen, der definerer virksomhedskulturen, men ikke i denne undersøgelse. Der bliver i

denne survey-undersøgelse lagt vægt på at indkredse, hvad medarbejderne anser for positive og negative værdier i arbejdskulturen. Derigennem håber HR-ledelsen at få et barometer for en god og mindre god arbejdsplads – og en mulighed for at formulere et værdigrundlag baseret på alle medarbejderkategorier (interview sept. 2001). Det er en interessant undersøgelse, fordi den viser, hvordan virksomheder, der lægger vægt på at opbygge en solid HR-politik, investerer store ressourcer i at finde ud af, hvad der motiverer medarbejderne, og hvordan der kan etableres bedre grundlag for at træffe beslutninger om fremtidige HR-initiativer. Tilsvarende har Grundfos afsat store ressourcer til at inddrage medarbejderne i forandring af virksomhedens arbejds- og beslutningsprocesser. Der bliver ikke blot lagt vægt på individuelle medarbejdersamtaler og evalueringer, men også på at afholde seminarer, hvor medarbejderne i de enkelte afdelinger gennem grundige og kritiske evalueringer medvirker til at formulere strategiske kompetencer (interview aug. 2002). Begge initiativer viser, at HR-politikken i de to virksomheder har en bred partcipatorisk orientering.

Selv om udvikling af HR-politikken og virksomhedskulturen i Danfoss og Grundfos på mange måder adskiller sig fra den patriarkalske tradition, så har den dog som ovenfor antydnet elementer, der giver den berøringsflader med denne tradition. Disse berøringsflader har vi hæftet os ved i vores undersøgelser af de to virksomheders datterselskaber i sydøstasiatiske virksomhedskulturer. Vi har været opmærksom på, at der er store forskelle mellem dansk virksomhedskultur sådan som den praktiseres i Danmark af Danfoss og Grundfos på den ene side og singaporeansk og malaysisk virksomhedskultur på den anden side. Der er forskel i graden af hierarki, patriarkalsk tvang, faglige rettigheder og muligheden for anden ansættelse, selv om der i de sene-

re år er sket en vis opblødning i disse arbejdsgiver-arbejdstager-relationer gennem job-hopping mellem virksomheder, navnlig blandt højtuddannede og funktionærer. Men overordnet er der en række fælles kendetegn i målsætninger om identitetsdannelse, fastholdelse, sammenknytning mellem virksomhed og fritid etc. Dette overordnede sammenfald i virksomhedskulturer er sandsynligvis en væsentlig grund til, at det har været forholdsvis nemt for Danfoss og Grundfos at tilpasse deres virksomhedskulturer til de lokale traditioner og værdier, og at de to virksomheder kan notere sig forholdsvis høj jobtilfredshed blandt deres medarbejdere.

HR-POLITIKKEN I MODER- OG DATTERSELSKABER. NETVÆRKSRELATIONER

Sammenknytningen af virksomhedskultur og HR-politik bliver i Danfoss og Grundfos udmøntet i detaljerede uddannelses- og karriereplaner for de enkelte medarbejdere. Vi vil ikke gå nærmere ind på, hvordan disse planer er udformet og hvordan de bliver udført. Vi vil i stedet pege på nogle generelle kendetegn ved denne sammenknytning af virksomhedskultur og HR-politik, som også er fælles med andre større virksomheder:

- Omstillingsevne; uddannelse til permanent omstilling til nye arbejdsopgaver. Det er ikke blot den højere kvalificerede kernearbejdskraft, der skal være fleksibel til at varetage nye arbejdsopgaver, men også den mindre kvalificerede arbejdskraft skal leve op til denne fleksibilitet. F.eks. skal arbejdere/operatører kunne skifte mellem forskellige modeller, skifte mellem afdelinger etc.
- Stadig mere individualiserede kontraktforhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager med hensyn til

- aflønningsincitament og karrieremuligheder
- performanceevaluering
- velfærdsordninger (sygesikring etc.)
- medejerskab (aktier, profit-delning, bonus)
- Intern udvikling og beskyttelse af viden. Teknisk og organisatorisk specialiserede kurser og efteruddannelse såvel internt som eksternt. Netværk i virksomheden for at understøtte den lærende organisation. Beskyttelse af viden om nye produkter samt forskning og udvikling
- Virksomhedskultur, der både kan være relateret til arbejdslivet i virksomheden, familie og større sociale sammenhænge uden for virksomheden, sport etc.
- Medindflydelse og repræsentation i virksomhedsorganer

HR-politik i Danfoss og Grundfos er ikke blot designet for moderselskaberne i Danmark, men som vi flere gange har antydnet, søger de to virksomheder i stigende grad at overføre HR-politik til deres datterselskaber med hensyntagen til lokale arbejdslivskulturer. Hvis vi ser mere overordnet på baggrunden for denne interesse hos de to moderselskaber for at etablere mere ensartede HR-politikker i deres koncerner, så spiller de ændrede konkurrenceforhold på de internationale markeder utvivlsomt en stor rolle. Under de ændrede konkurrenceforhold er det ikke så vigtigt, hvor en virksomhed konkurrerer, som hvordan den konkurrerer. Det vil sige, at dens evne til at levere produktkvalitet og kvalificeret service er afgørende for dens position i konkurrencen. I vores udvalg af virksomheder kan vi aflæse de ændrede konkurrenceforhold i ændrede produktionsstrategier med større vægt på strømning af salgs-, administrations- og produktionskanaler. Det er specielt de større industrielle og ikke-industrielle kunder, der er i fokus, når virksomheder som Danfoss og Grundfos opstiller deres strategier

for produktion og service. Disse større kunder lægger vægt på, at producenten leverer den samme høje produkt- og servicekvalitet alle steder i verdenen. Jørgen M. Clausen, Danfoss' administrerende direktør, tematiserer disse krav i sin præsentation af Danfoss' fremtidige organisation:

"We must mirror our costumers. They are demanding more than quality components. They want our products, but they also want us to demonstrate our understanding of their business. They want applications expertise and they want solutions. They want to work without geographical limits; and to know that their suppliers have the global network for fast responses anywhere, at any time« (Danfoss people 2000).

Fra disse ændrede produktionsstrategier er der en lige linie til HR-politikken, der har som opgave at finde metoder og teknikker til at implementere de overordnede strategier. Ofte bliver HR-området inspireret af forskere og konsulenter, der repræsenterer den ledende internationale managementdiskurs, til at udforme disse strategier. F.eks. inviterede Danfoss og Grundfos konsulentvirksomheder til at hjælpe med at udforme overordnede strategier for indførelse af TQM (Total Quality Management) i alle deres virksomheder. Den overordnede dagsorden var at løfte kvalitetstænkningen. I Grundfos var man ikke glad for top-down tænkningen i de TQM-strategier, som man blev præsenteret for. Derfor valgte man som noget af det første at slette M i TQM-strategierne (interview aug. 2002). Virksomheden ville hermed signalere overfor sine medarbejdere, at det ikke kun var en ledelsesstrategi, at den lagde vægt på alles involvering i implementeringen af disse kvalitetsstrategier, og samtidig signalerede den, at man ikke ønskede at implementere disse strategier uden at tage hensyn til kultur og arbejdslivstraditioner i virksomhe-

den. Vi nævner dette eksempel for at antyde, at vi ikke tillægger den internationale managementdiskurs så stor betydning for den praktiske implementering af HR-politik. Ofte har praktiske problemer, specifikke kulturer og traditioner i moder- eller datterselskaber større indflydelse på, hvordan dagsordenen bliver sat i en virksomhed.

Flere af virksomhederne i vores udvalg har f.eks. problemer i deres datterselskaber i Malaysia og Singapore med at skaffe teknikere, ingeniører og sælgere med kvalifikationer på højere niveau. Mangel på uddannet højt kvalificeret arbejdskraft har længe været stor i begge lande. Tidligere har de kunnet dække deres arbejdskraftbehov gennem rekruttering fra de lokale eksterne arbejdsmarkeder, men da de ikke er de eneste virksomheder med behov for flere medarbejdere med højere kvalifikationer, er det blevet vanskeligere at rekruttere arbejdskraft med de ønskede kvalifikationer ved stillingsopslag i lokale aviser eller gennem bureauer for headhunting. Dertil kommer, at omkostningerne bliver meget høje ved rekruttering af højt kvalificerede medarbejdere med erfaring fra tilsvarende job i velrenommerede multinationale virksomheder. Denne udvikling har sat fokus på intern kvalifikationsudvikling og fastholdelse – problemområder, der også er centrale i HR-politikken i moderselskaberne.

Med tilsvarende HR-problemer i moderselskab og datterselskaber bliver overførsel af viden og information sat i fokus på en anden måde. Selv om moderselskaberne tidligere interesserede sig for datterselskabernes HR-område, så var det ikke det område, hvor moderselskaberne afsatte flest ressourcer til at påvirke datterselskaberne. Bortset fra fastsættelse af overordnede procedurer for rekruttering og ansættelse overlod moderselskaberne som antydnet indledningsvis HR-området til datterselskaberne. Nu står moderselskab og datterselskaber i stigende grad over for problemer med,

hvordan de skal overføre og modtage mere kompleks viden og information på HR-området. Ofte opererer moderselskab og datterselskaber i forskellige tekniske og arbejdsmæssige miljøer og det stiller særlige krav til at tilpasse de valgte strategier for overførsel af viden og information til lokale forhold og forudsætninger (Fleming & Søborg 1998).

I forbindelse med denne overførsel af viden og information er der i stigende grad både i moderselskaber og datterselskaber fokus på oprettelse af netværk mellem medarbejdere. Disse netværksdannelse sker ikke blot internt i virksomhederne, men også eksternt, f.eks. skabes adgang til medarbejdere i andre virksomheder og offentlige udviklings- og forskningscentre. I disse netværk bliver der ofte dannet kompetenceklynger, der hjælper de enkelte medarbejdere til at kommunikere viden og information. For at understøtte denne overførsel af viden og information har Danfoss oprettet on-line uddannelseskurser, så medarbejdere alle steder i organisationen kan supplere deres kundskaber (Danfoss people no. 2, 2001). I Nokia er netværkforbindelse mellem medarbejdere den grundlæggende kommunikationsstruktur. Medarbejderne indgår i forskellige kompetenceklynger, som andre medarbejdere i virksomheden kan trække på, når de skal løse opgaver (interview marts 2001).

Overførsel af viden og information inden for HR-området er som oftest ikke blot overførsel af beskrivelser i manualer, men også overførsel af praksis. Erfaringen i mange virksomheder er, at det ikke er så vanskeligt at overføre viden om en aktivitet fra hovedkvarter til datterselskab, men det er vanskeligt at overføre viden om den praksis, der oprindeligt er tilknyttet denne aktivitet (Sölvell & Birkinshaw 2000). Overførsel af praksis handler om at overføre viden om, hvordan en aktivitet skal udføres. Det er en kompliceret proces, fordi det ikke blot

handler om at lære manualer, men også om at forstå forskellige kulturelle arbejds- og virksomhedsforhold i bred forstand.

Flere virksomheder i vores udvalg har erfare, at overførsel af praksis er det vanskeligste moment i deres HR-politik. Det har bl.a. vist sig ved overførsel af procedurer for team-organisering af arbejdet. I Danmark bygger denne organisering på, at medarbejderne i stigende grad såvel i deres arbejdsliv som uden for i uddannelsessystemet og i samfundet er konfronteret med krav om at tage selvstændig ansvar. Her er flere virksomheder stødt på en barriere i Malaysia og Singapore. I begge lande er ikke blot arbejdslivet præget af stærke autoritære og hierarkiske traditioner, men også uddannelsessystemet og samfundet. I begge lande er der en stigende erkendelse af de negative konsekvenser af de autoritære og hierarkiske traditioner for indfrielse af de stigende krav i arbejdslivet for participation, fleksibilitet og delegering af beslutninger. Medarbejdere er ikke vant til at tage selvstændige beslutninger. De er hverken på arbejdspladsen eller i uddannelsessystemet oplært til selvstændig tilegnelse af viden. De er vant til at have en arbejdsgiver eller lærer, der siger dem, hvad de skal gøre, og hvordan et problem skal løses. Denne mangel på oplæring i selvstændig beslutningstagen er et stort problem i de videnstunge og højteknologiske virksomheder, der søger at indføre fladere organisationsstruktur.

Regeringerne i de to lande begynder i stigende grad at erkende, at det er en hæmsko i den globale konkurrence, at de ikke kan tilbyde en arbejdskraft, der kan agere mere selvstændigt. I Singapore har regeringen lanceret et program for livslang læring, hvor hovedvægten ikke blot er lagt på forbedring af arbejdskraftens tekniske kvalifikationer, men også på at udvikle dens evne til selvstændig læring og accept af fleksibilitet som fremtidigt grundvilkår i virksomhederne og på arbejdsmarkedet (Lee Hsien

Loong 2002). I skoler og universiteter opfordrer regeringen lærerne til ikke at anvende remselære-metoder, men metoder, der lægger vægt på selvstændig tænkning og analyse. Den singaporeanske regering har i de senere år sendt flere delegationer til udlandet, blandt andet de nordiske lande, for at lære af erfaringer i disse lande med participation og livslang læring. Deres interesse er rettet både mod det generelle uddannelsessystem og erfaringer om læring i virksomheder. F.eks. har ISS' uddannelsesprogrammer for ufaglærte vakt interesse, fordi 30-40% af arbejdskraften i Singapore er ufaglært med kort uddannelse.

Ligesom i Singapore er regeringen i Malaysia i stigende grad opmærksom på, at den må sætte en reformproces i gang i uddannelsessystemet, hvis landet skal kunne tilbyde kvalificeret og fleksibel arbejdskraft til mere vidensintensiv produktion og service. Den har bl.a. igangsat et 'Smart School'-projekt, hvor målet er at introducere selvstændig læring som metode i folkeskolen. For nærværende er der ca. 10% af skolerne, der er under dette forsøgsprojekt. Det er et vanskeligt projekt at realisere, fordi der er et begrænset antal lærere, der er i stand til at undervise efter disse nye metoder, men også fordi det kræver en åbenhed i samfundet til at nedbryde autoritære normer.

Udover denne høje prioritering af initiativer til ændring af den generelle kvalifikationsstruktur har regeringerne i Singapore og Malaysia iværksat specielle støtteordninger for at fremme virksomhedernes investeringer i uddannelse. Disse ordninger er ikke iværksat efter krav fra mindre, lokale virksomheder, der ikke selv har midler til at finansiere uddannelse af deres medarbejdere, men de afspejler, hvordan de to regeringer gennem en proaktiv politik søger at tvinge virksomhederne til at føre HR-politik. Ordningerne er konstrueret sådan, at virksomheder over en vis størrelse i Malaysia og

Singapore er pålagt at indbetale 1 resp. 2% af deres lønsum til en 'Human Resource Development Fund'. De kan til gengæld ansøge fonden om refusion af deres udgifter til godkendte uddannelses- og kursusaktiviteter. Ordningerne har betydet, at navnlig mindre, lokale virksomheder, der ellers ikke ville have sat uddannelsesaktiviteter i gang, er blevet tvunget til at sætte fokus på uddannelse. Større danske virksomheder som Danfoss og Grundfos modtager også refusion fra fondene, men de understreger, at de ville have opretholdt deres uddannelsesaktiviteter også uden støtte fra fonden. Fondene er ikke blot steder for uddeling af midler. De er også steder for akkumulering af viden om HR-programmer. Denne viden anvender andre planlægningsorganer i deres strategier for at nedbryde de traditioner og barrierer, der stadig er i de to lande for uddannelse og participation.

IMPLEMENTERING AF HR-POLITIK I DATTERSELSKABERNE

Det er de ovennævnte traditioner og barrierer, der sætter rammerne for implementeringen af HR-politikken i de udvalgte virksomheder i Malaysia og Singapore. De har betydet, at datterselskaberne har gennemført modificerede udgaver af den HR-politik, der er blevet udarbejdet i moderselskaberne. Managere i disse datterselskaber har i interviews understreget, at de ved indførelse af team-organisering har taget hensyn til, at ufaglærte og ofte faglærte medarbejdere ikke er oplært til at tage selvstændige beslutninger i deres arbejde. Men selv om virksomhederne er stødt på barrierer i deres implementering af team-organisering, er der ikke nogen af dem, der har standset processen. Vi har foretaget en survey-undersøgelse i vores udvalg af virksomheder for at få et overblik over, hvordan HR-politikken bliver udbredt til forskellige grupper af medarbejdere. Vi har kategori-

seret medarbejderne i følgende fem grupper:

- a. Management/professionelle
- b. Mellemledere, sælgere og teknikere
- c. Faglærte
- d. Kontorpersonale
- e. Tillærte/ufaglærte

Ikke overraskende har kategorierne a og b deltaget i de fleste uddannelseskurser med HR-elementer, f.eks. om ny teknologi, team-organisering og participation, ledelse og HR-udvikling, mens kategorierne c, d og e har deltaget i mere skræddersyede og kortere kurser om team-organisering og participation. Bagved denne skæve fordeling af medarbejdere på kurser ligger også en tanke om nedsivningseffekter: Ledere og mellemledere skal tage ansvaret for at videreføre delegeringsprocessen. Participationens omfang styres så at sige fra toppen.

Det er interessant at notere, at de fleste virksomheder mente, at de i de senere år havde øget graden af uddelegering af ansvar til deres medarbejdere. Ingen af virksomhederne kunne pege på en speciel grund til denne forandring, men både managere og mellemledere, som vi har haft interviews med, mente, at der bag denne forandring lå i hvert fald følgende tre ønsker fra ledelsen:

- at finde metoder og teknikker til at forbedre anvendelsen af medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer
- at øge medarbejdernes interesse og engagement i at forbedre produktkvaliteten
- at finde metoder og teknikker til at øge motivationen for læring, forandring og fleksibilitet

I modsætning til de nordiske lande er de faglige organisationer ikke i særlig grad involveret i udvikling af arbejdsgiver-arbejdstager-relationerne. I Malaysia er MTUC

(Malaysian Trade Union Congress) i hovedsagen optaget af lønforhandlinger med det hovedmål at få indført aftaler om minimumsløn i alle brancher. MTUC organiserer ikke så høj en procentdel af lønmodtagerne, dels fordi mange virksomheder ikke tillader deres medarbejdere at være organiseret i faglige organisationer, dels fordi regeringen og flere virksomheder kun tillader 'in-house' faglige organisationer (begrænset til medarbejdere på arbejdspladsen) efter japansk forbillede. Disse organisationer er ikke medlemmer af MTUC. I Singapore er NTUC (National Trade Union Congress) tæt knyttet til regeringen. NTUC's generalsekretær er også minister uden portefølje og han er medlem af et treparts forhandlingsudvalg, der tager beslutninger om løn, uddannelse, participation, sikkerhed og arbejdsmiljø etc. NTUC er mere involveret i reguleringen af arbejdsgiver-arbejdstager-relationerne end MTUC, men lige som i Malaysia er mange medarbejdere i virksomhederne ikke fagligt organiseret. Arbejdslivet er i Singapore i højere grad end i Malaysia kendetegnet ved, at regeringen handler inden for en ny-patriarkalsk ramme, der lægger vægt på kontrolleret og overvåget participation og delegering. I Malaysia er regeringens kontrol af arbejdslivet mere gammel-patriarkalsk med meget lidt indflydelse fra medarbejderne.

Disse patriarkalske rammer giver som tidligere antydning ikke de danske virksomheder i Malaysia og Singapore mulighed for at implementere en dansk eller nordisk type af arbejds- eller virksomhedskultur kendetegnet ved samarbejdsorganer med repræsentanter fra arbejdsgivere og arbejdstagere. Men den patriarkalske tradition sådan som den i de senere årtier har udviklet sig i de to lande giver på den anden side ikke konfliktprægede arbejdsgiver-arbejdstager-relationer. Der er en høj grad af virksomhedsloyalitet, hvilket mange virksomheder anser for et godt grundlag for udvikling af HR-politi-

tikker. Dertil kommer i Malaysia og i særlig grad i Singapore en positiv holdning hos medarbejderne til at lære nyt.

De danske virksomheder, som vi har undersøgt, har i modsætning til flere amerikanske og japanske virksomheder valgt en forsigtig vej i implementering af deres HR-politikker. De har ikke tilsidesat den lokale arbejdskultur, men har søgt en tredje vej, der er et kompromis mellem international human resource management-strategier og lokale traditioner og værdier (Fleming & Søborg 2000). HR-afdelingen i Danfoss' regionale hovedkvarter i Singapore er et eksempel på en HR-afdeling, der bygger bro mellem de lokale værdier og diskursen i international human resource management. Denne afdelings politik signalerer ganske godt den måde, som de fleste af virksomhederne i vores udvalg har implementeret deres HR-politik. De anser både Malaysia og Singapore for lande i overgang fra en gammel patriarkalsk arbejdslivskultur med stærke autoritære traditioner til moderne arbejdslivskulturer med selvstændig læring og participation. De har i Danfoss' 'Asean Mission' formuleret denne brobygning mellem moderne HR-politik og asiatiske værdier i følgende punkter:

- empowerment and development of people with commitment to learning
- mutual trust, respect and care
- teamwork and open communication
- recognising the importance of harmony between working and family life

NYE FORMER FOR ULIGHED. NY-PATRIARKALSK SYNERGI

Denne overgang eller tilpasning mellem moderne HR-politik og asiatiske værdier foregår i forskellig hastighed i forskellige sektorer og sociale kategorier i de to samfund. Der er i vores udvalg af virksomheder stor forskel på, hvor meget medarbejdere i for-

skellige stillingskategorier er involveret i implementering af HR-politikkerne. Medarbejdere i højere stillinger har et større kendskab til de værdier, der ligger til grund for moderselskabernes HR-politikker, end de som befinder sig nederst i hierarkiet. Vestlig middelklassekultur har som regel sat et større præg på deres dagligliv end på de nedre kategoriers, og mange af dem har før deres ansættelse i de danske datterselskaber haft ansættelse i andre internationale datterselskaber. Denne forskel på de øvre og nedre kategoriers kendskab til vestlig kultur og erfaring med at arbejde selvstændigt har betydet, at datterselskaberne har koncentreret deres HR-indsats om de øvre kategorier. Det er især ledere og mellemledere, der kommer til kurser i hovedkvarterne, enten i Danmark eller regionalt, og der møder de andre medarbejdere fra tilsvarende lag. Virksomhederne ser disse møder som vigtige steder for dannelse af netværk. Den kompetenceudvikling, som disse kategorier gennemgår, anser virksomheder dels som et første led i en 'nedsivnings'-strategi i de enkelte virksomheder i forhold til de nedre kategorier³, dels som led i dannelsen af de tidligere omtalte netværk eller kompetenceklynger, der er væsentlige for at sikre og udvikle overførsel af viden og information inden for virksomhederne.

Flere virksomheder i vores udvalg søger at føre en fastholdelses- og udviklingspolitik, der for medarbejdere i de øvre kategorier skaber grundlag for en særlig synergi mellem ny-patriarkalsk virksomhedskultur og HR-politikken. For at fastholde dem søger de at opbygge attraktive interne arbejdsmarkeder, der ikke blot omfatter det lokale datterselskab, men også det interne jobmarked regionalt og globalt i koncernen. I virksomheder som Danfoss og Grundfos er disse initiativer i deres første udviklingsfase, men andre danske virksomheder har mange års erfaring med interne arbejdsmarkeder, regionalt og globalt, for

deres kernemedarbejdere. F.eks. har A.P. Møller et omfattende internt arbejdsmarked for deres medarbejdere inden for shipping. ØK havde også i sin fordums storhedstid et stort internt arbejdsmarked, der havde udstationeringsordninger, der næsten modsvarede ordninger i udenrigsministeriet. Hos A.P. Møller har de medarbejdere, der bevæger sig i det interne regionale eller globale arbejdsmarked, gennemgået koncernens internationale shipping-uddannelse. De udgør en gruppe af internationale medarbejdere, der i en vis årrække efter endt uddannelse har forpligtet sig til at blive udstationeret til forskellige steder i verden. ØK havde et lignende uddannelses-system med bindingsaftaler som grundlag for sin udstationeringspolitik. Hverken Danfoss eller Grundfos har endnu opbygget et tilsvarende system med uddannelse og interne arbejdsmarkedsmuligheder som de to ovennævnte virksomheder, men de er begyndt at opbygge akademier, hvor de tilbyder medarbejdere, der ønsker en international karriere i virksomheder, både kortere og længerevarende uddannelse. Grunden til den særlige personalepleje af disse grupper er som tidligere nævnt, at de er væsentlige ved udvikling af netværk mellem moderselskab og datterselskaber. Men samtidig spiller grupperne også en afgørende rolle ved implementering af HR-politikken, fordi de gennem deres uddannelse i virksomhederne har et kendskab til virksomhedernes kultur (Fleming & Søborg 1998). Disse medarbejdere bliver formidlere af den fælles kultur i virksomhederne og bliver hermed aktører, der søger at fremme konvergensprocesser. Men som aktører er de ikke kun formidlere, de er også med til at forme datterselskabernes ny-patriarkalske virksomhedskultur. I opbygningen af fleksible netværk, kompetenceklynger og direkte participation bliver disse øvre kategorier af funktionærer helt centrale i datterselskaberne, da initiativ nedefra og fra fagbevæ-

gelsen er fraværende. HR-politikens fokus på interne arbejdsmarkeder for disse kategorier styrker deres position og virker derfor selvforstærkende på den ny-patriarkalske virksomhedskultur.

Mellem disse medarbejdere i højere stillingskategorier og de øvrige medarbejdere bliver der i datterselskaberne nye typer af skel i organisationen. Tidligere var hovedopdelingen mellem udstationerede danskere og de lokale medarbejdere. Selv om ikke alle udstationerede tilhørte de højeste stillingskategorier, så var mange gennem deres nationalitet og position som elev/studerende i fagområder, der førte til ledende positioner. Dette skel mellem udstationerede og de lokale eksisterer stadig i nogle danske virksomheder, men ikke i så udpræget grad som tidligere, eftersom flere og flere datterselskaber søger at rekruttere og uddanne lokale medarbejdere til at varetage job i managementpositioner. F.eks. har de fleste virksomheder i vores udvalg ansat lokale medarbejdere inden for HR-området. I ISS' datterselskaber i Malaysia og Singapore er der ingen udstationerede danskere. Denne tendens til formindskelse af antallet af udstationerede afspejler ikke blot, at det lokale uddannelsesniveau er blevet hævet, men det afspejler også en kursændring i flere virksomheder væk fra en 'imperialistisk' HR-politik, dikteret af hovedkvarteret, hvor virksomhedsnær kompetenceudvikling er forbundet med moderselskabets nationale forståelse af virksomhedsfilosofi og -loyalitet. Denne 'imperialistiske' HR-politik findes stadig, navnlig i flere japanske og amerikanske virksomheder, men den er under modificering (Ernst & Ravenhill 2000).

De nye former for ulighed i datterselskaberne skabes i dag i højere grad ud fra kompetence og netværksforbindelse. Det kommer til udtryk i uddannelses- og karrieremuligheder og i kommunikation og forbindelseslinier til hovedkvartererne såvel regionalt som i Danmark. Adgang til intern

uddannelse giver ikke blot adgang til nye karrieremuligheder, men det giver også adgang til at deltage på en kvalificeret måde i f.eks. intern 'benchmarking' og 'Total Quality Management'-evalueringer, aktiviteter, som moderselskaberne lægger stor vægt på, at datterselskaberne deltager i for at øge kvalitetsbevidstheden hos medarbejderne og for at forbedre de enkelte virksomheders markedsposition. Denne adgang til intern uddannelse bliver væsentligere, jo mere overførsel af viden og information bliver centrale elementer i det daglige arbejde for flere og flere medarbejdere i datterselskaberne. Virksomhederne er opmærksomme på, at adgang til uddannelse er en væsentlig ulighedsfaktor med hensyn til bl.a. kommunikations- og netværksforbindelse med moderselskaberne. I Grundfos forsøger koncernledelsen at modificere denne ulighed gennem at sende så mange af sine medarbejdere i datterselskaberne som muligt på kurser enten i de regionale hovedkvarterer eller til Bjerringbro. Denne uddannelses- og kursusaktivitet modificerer, men ophæver ikke den væsentlige ulighed mellem de medarbejdere, der indgår i regionale og globale netværk i en virksomhed og de, der har en perifer tilknytning til disse netværk.

De medarbejdere, der i datterselskaberne har adgang til uddannelse, får ganske vist en anden status end de medarbejdere, der ikke har disse muligheder, men de har dog ikke så mange karrieremuligheder som deres kolleger i moderselskaberne. Med den mobilitet der efterhånden er blevet på arbejdsmarkedene i Malaysia og Singapore, kan det være vanskeligt at fastholde dem. Tidligere havde medarbejdere en større loyalitet over for den virksomhed, hvor de var ansat. Det hang dels sammen med, at det var vanskeligere at få andet arbejde i virksomheder med et godt renommé, dels at de patriarkalske arbejdsgiver-arbejdstager-relationer skabte grobund for langvarige ansæt-

telsesforhold. Den veluddannede lokale arbejdskraft har i de sidste 10 år som nævnt haft mulighed for at 'hoppe' fra det ene job til det andet og har derved skabt en moderne arbejdskultur blandt ledere og mellemledere. Det stiller virksomhederne over for problemet med, hvordan de fastholder denne arbejdskraft. Vi ser de danske datterselskabers stigende fokusering på oprettelse af former for interne arbejdsmarkeder og den øgede prioritering af den lokale arbejdskrafts uddannelsesmuligheder i dette lys.

KONKLUSION

I vores udvalg af virksomheder har HR-politikken i løbet af 1990'erne fået en højere prioritet i de enkelte virksomheders ledelseshierarki end tidligere. I flere virksomheder har HR-ledelsen fået en placering i den strategiske ledelse og har hermed fået anerkendelse som et væsentlig område for virksomhedernes fremtidige udvikling og vækst. Som vi har påpeget, har det ikke været en let vej for HR-området at få denne position. Der har været store betænkeligheder ved nytten af HR-politik og HR-ledelserne har i mange virksomheder haft en usikker og vanskelig position, fordi flere datterselskaber ikke har villet anerkende, at HR's vare er vigtig for virksomhedernes kerneydelser og udviklingen på bundlinien. Den opprioritering, der har fundet sted af HR-området i vores udvalg af virksomheder, mener vi i høj grad hænger sammen med ændrede internationale konkurrenceforhold og stigende problemer med rekruttering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.

Større industrielle og ikke-industrielle kunder, navnlig inden for højteknologisk fremstillingsindustrier og vidensintensive serviceområder, har været med til at ændre de internationale konkurrenceforhold, så hovedvægten i stigende grad bliver lagt på

høj kvalitet og ens standard. Vi har søgt at undersøge, hvordan disse forhold har indvirket på vidensoverførsel mellem moder- og datterselskaber. Vores fokus har været på Danfoss og Grundfos, fordi de som højt specialiserede virksomheder tematiserer de mere generelle overførselsproblemer mellem moder- og datterselskaber og samtidig belyser, hvordan højt specialiserede virksomheder søger at rekruttere og fastholde arbejdskraft.

Vi har fundet:

- at kravet om høj kvalitet og ens standard i stigende grad sætter dagsordenen i datterselskaberne. Denne dagsorden har betydet, at HR-politik har fået en langt mere fremtrædende position end tidligere, og de fleste virksomheder i vores udvalg har som målsætning at etablere mere og mere ensartede HR-politikker i moder- og datterselskaberne. HR-politikken virker således i konvergerende retning. Ikke blot bliver de interne kompetencekrav mere ensartede; det gælder også virksomhedskulturen.
- at prioriteringen af HR-politik i vidensintensive multinationale virksomheder som Danfoss og Grundfos har betydning for uddannelsespolitikken i Malaysia og Singapore. Vi har bl.a. peget på sammenhængen mellem prioriteringen af livslang læring i de to lande og virksomhedernes stigende krav om uddannelse.
- at der er barrierer for gennemførelse af virksomhedernes HR-politik og regeringernes uddannelsespolitik. Når det lykkes at overvinde disse barrierer, sker det ofte inden for en ny-patriarkalsk diskurs for organisering af arbejdslivet.
- at der skabes nye skel mellem medarbejderne inden for multinationale virksomheder. Disse skel er i modsætning til tidligere ikke baseret på tilhørsforhold til moderselskaberne, men på kompetence og tilknytning til netværk.

Vi har i vores analyse understreget, at det ikke har været lige til i de udvalgte virksomheder at realisere den intenderede HR-politik. Arbejdskulturer og uddannelsestraditioner i Malaysia og Singapore er forskellige fra danske og det har som påpeget givet problemer for implementering af HR-politikker. Datterselskabernes HR-afdelinger har bl.a. erfaret, at det er vanskeligt at danne team-grupper blandt ikke-uddannede medarbejdere. Uddelegering af ansvar og selvstændig beslutningstagen tager sin tid at lære i arbejdskulturer med stærke patriarkalske og autoritære traditioner. HR-ledelserne har erfaret, at det er lettere at gennemføre denne målsætning blandt bedre uddannede medarbejdere, og derfor satser de i de fleste tilfælde på en 'top-down' model, hvor de veluddannede bliver tilbudt kurser i bl.a. team arbejde, der senere skal implementeres blandt de nederste i stillingshierarkiet. Denne nedsivningsmodel kan fungere i virksomheder, hvor omsætningen af personalet er lille. I virksomheder med stor omsætning af personale bliver nedsivningen af kundskaber og uddelegering af ansvar og selvstændig beslutningstagen begrænset.

I Danfoss og Grundfos har nedsivningseffekten været stor fra top til bund. F.eks. er deres TQ-programmer ved at blive gennemført i datterselskaberne i Malaysia og Singapore lige som i de øvrige datterselskaber rundt om i verden. I tilknytning til disse programmer har de to virksomheder intensiveret deres HR-politik, så der bliver uddannet flere medarbejdere, der kan indgå i evalueringer af disse processer som rådgivere og assessorer. De to virksomheder synes at være kommet et godt stykke på vej mod at realisere deres målsætning om involvering af så mange medarbejdere som muligt i kvalitetsudvikling. Det hænger efter vores opfattelse sammen med, at de arrangerer disse evalueringsforløb som decentrale processer, der er styret af input fra medarbej-

derne og ikke er designet efter 'top-down' ledelsesmanualer. Initiativet til denne 'bottom-up' proces kommer fra moderselskaberne. Medarbejderne kan se, at deres input indgår i den fremtidig planlægning af deres afdelingers aktiviteter. Det er vanskeligt at vurdere effekterne af denne HR-politik på de to virksomheders målsætning om at fastholde deres medarbejdere. Men vi kan konstatere, at personaleomsætningen i datterselskaberne i Malaysia og Singapore er forholdsvis lav sammenlignet med andre virksomheder. De to virksomheders løn og øvrige personalegoder som pension, bonus og medarbejderaktier er gode, men ikke væsentlig forskellige fra tilsvarende virksomheder. Vi tager det som en målestok for, at den involverende HR-politik gør en forskel, når medarbejdere vurderer kvaliteten af en arbejdsplads. I Malaysia og Singapore har der som nævnt i de sidste 10 år været en stærk tendens til 'job-hopping', navnlig inden for mere videnstunge brancher. Eftertragtede medarbejdere bliver ikke på en arbejdsplads, hvis ikke den kan tilbyde en attraktiv personalepolitik. Tendensen er her den samme som i højtudviklede vestlige lande. Uddannelse og kompetenceudvikling er i stigende grad blevet elementer, som medarbejderne lægger vægt på i virksomhedernes personalepolitik.

Vi har lagt vægt på at trække linier mellem datterselskabernes muligheder for at realisere deres HR-politik og de lokale uddannelsespolitiske forhold i Malaysia og Singapore. I begge lande er der fokus på uddannelse og i de senere år mere og mere på erhvervs- og voksenuddannelse. Der er en stigende opmærksomhed på, at det ikke blot kommer an på at lære færdigheder

udenad, men det kommer også an på at lære at tænke selvstændigt, at tage beslutninger og forholde sig til krav om fleksibilitet. Vi ser denne ny uddannelses- og HR-politik som udtryk for, at multinationale virksomheder og andre internationale aktører har en stor indflydelse på, hvordan den overordnede HR-politiske dagsorden bliver sat af regeringerne i de to lande. Begge lande prøver at anvende uddannelse og HR-politik proaktivt i den globale konkurrence. De søger i overensstemmelse med Verdensbankens anbefalinger at tilvejebringe infrastrukturelle forudsætninger for at tiltrække udenlandske investorer. Men de er opmærksomme på, at store højteknologiske og kundskabsintensive projekter som 'Multimedia Super Corridor' (IT og media) udenfor Kuala Lumpur og 'Life Science Park' (lægemiddel og biokemi) i Singapore har HR-politikken som deres akilleshæl. Hvis ikke det lykkes at transformere uddannelsessystemerne og få tilslutning til programmerne for livslang læring, vil disse store projekter blive tomme kulisser og det vil blive vanskeligere at tiltrække vidensintensive fremstillings- og servicevirksomheder. Vores case virksomheder, Danfoss og Grundfos, opfatter vi som indikatorer på vidensintensive virksomheders vilkår i de to lande. De oplever stadig flaskehalse, når de ønsker at ekspandere på områder, hvor de behøver højt kvalificeret arbejdskraft. Hvis det ikke lykkes for de to lande at formindske disse flaskehalse, vil de to koncerner ligesom andre højteknologiske virksomheder muligvis lægge deres ekspansion i andre nyligt industrialiserede lande eller i Kina, dvs. der hvor der er et større udbud af højt kvalificeret arbejdskraft.

NOTER

1. Med internt arbejdsmarked i en multinational virksomhed forstår vi de personalepolitiske foranstaltninger for beskæftigelse (jobrotation, jobudvidelse, jobskift), lønfastsættelse, kompetenceudvikling, karriere etc., som de ansatte kan bruge, såvel i det enkelte datterselskab som i koncernen som helhed. Det sidstnævnte, det multinationale interne koncernarbejdsmarked, kan især bruges af managementgruppen og højere funktionærer. Vi vender tilbage til og uddyber begrebet senere i artiklen.
2. Med HR-politik eller Human Resource Management (HRM) forstås her ledelsens personalepolitik og udvikling af arbejdskraftens kom-

petencer og ressourcer i bred forstand, dels i de enkelte datterselskaber, dels i koncernen som helhed. Vi adskiller ikke her lønnings- og aftalepolitikken fra HR-politikken som nogle virksomheder gør. Vi bruger begrebet HR-politik i stedet for det måske mere nærliggende HR-strategi, derfor går vi ikke her ind på virksomhedernes konkrete overvejelser om produktions- og markedsstrategier. Begrebet uddybes senere.

3. Ifølge en HR-leder i Danfoss er interessen for at inddrage de nedre kategorier i kompetenceudvikling et nordisk fænomen og ikke typisk for andre multinationale virksomheder (interview okt. 2001, Danfoss)

LITTERATUR

- Becker, G. (1975): *Human Capital – a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, (2. ed) New York, Columbia University Press.
- Berger, S. & R. Dore (eds) (1996): *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca & London, Cornell University Press.
- Boje, P. & H. C. Johansen (1995): *En iværksætter – historien om Mads Clausen og Danfoss*, Odense, Odense Universitetsforlag.
- Danfoss (2000): *Danfoss people*, special edition, 12 oktober 2000, Nordborg, Danfoss.
- Danfoss (2001): *Danfoss people*, nr 2, 2001, Nordborg, Danfoss.
- Due Jensen, P. (1992): *Manden der skabte Grundfos*, Bjerringbro, Grundfos Management.
- Ernst, D. & J. Ravenhill (2000): Convergence and diversity – how globalization reshapes Asian production networks, i M. Borrus, D. Ernst & S. Haggard (eds): *International Production Networks in Asia – Rivalry and riches*, London & New York, Routledge.
- Fleming, D. & H. Søborg (1998): Strategies for Network Integration and Human Resource Development of Danish Companies in Malaysia and Singapore, i D. Fleming, P. Kettunen, H. Søborg & C. Thörnqvist (eds): *Global Redefining of Working Life – A New Nordic Agenda for Competence and Participation*, København, Nordisk Ministerråd, Nord 1998:12.
- Fleming, D. & H. Søborg (2000): Human Resource Management as a Global Technology of Governance. A Substitute for Scientific Management? – The Case of Danish Subsidiaries in Southeast Asia, i *Nordisk arbejdslivskonference 1999, Norden i verden og verden i Norden*, TemaNord 2000: 575, København, Nordisk Ministerråd.
- Frenkel, S. J., M. Korczynski, K. A. Shire & M. Tam (1999): *On the Front Line – Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca & London, Cornell University Press.
- Fröbel, F., J. Heinrichs & O. Kreye (1977): *Die neue internationale Arbeitsteilung*, Hamburg, Rowohlt.
- Garsten, G. (1994): *Apple Computer*, Stockholm, Stockholm University.
- Held, D., A. McGrew, D. Goldblatt & J. Perraton (1999): *Global Transformation, Politics, Economics and Culture*, Cambridge, Polity.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences – International Differences in Worked-related Values*, London, Sage.
- Kettunen, P. (1998): Globalisation and the Criteria of »Us« – A Historical Perspective on the Discussion of the Nordic Model and New Challenges. I D. Fleming, P. Kettunen, H.

- Søborg & C. Thörnqvist (eds): *Global Redefining of Working Life – A New Nordic Agenda for Competence and Participation*, København, Nordisk Ministerråd, Nord 1998:12.
- Lal, D. (1999): *Globalization – What Does It Means for Developing and Developed Countries?* i H. Siebert (ed): *Globalization and labor*, Tübingen, Mohr Siebeck.
- Lee, Hsien Loong (2002): *Building a whole new mindset*, i *Far Eastern Economic Review*, Hong Kong, 11 juli 2002.
- Mandag Morgen*, 8 oktober 2001.
- Sisson, K. & J. Storey (2000): *The realities of human resource management – managing the employment relationship*, Buckingham, Open University Press.
- Sölvell, Ö. & J. Birkinshaw (2000): *Multinational Enterprises and the Knowledge Economy: Leveraging Global Practices*. I.J. Dun-ning (ed): *Regions, Globalization, and the Knowledge Economy*, London, Oxford University Press.
- Unctad (1994): *World Investment Report – Transnational Corporations, Employment and the Workplace*, New York og Geneve, FN.
- Unctad (2001): *World Investment Report – Promoting Linkages*, New York og Geneve

Daniel Fleming er lektor ved Internationale Udviklingsstudier, Roskilde Universitetscenter
e-mail: fleming@ruc.dk

Henrik Søborg er lektor ved Internationale Udviklingsstudier, Roskilde Universitetscenter
e-mail: henriks@ruc.dk

