

RISORSE UMANE E SALARI IN CINA

Analisi Interna (Jesa)

**Roberta Bellanova
Valeria Caglioni**

10.2007

Shanghai - 1701, Beijing Xi Lu - Unit 3005 - Jing'An Zhong Hua Tower - 200040 Shanghai - CHINA

Tel: +86 21 62880073/5/6 - Fax: +86 21 62880072 - Email: info@jesa.com.cn

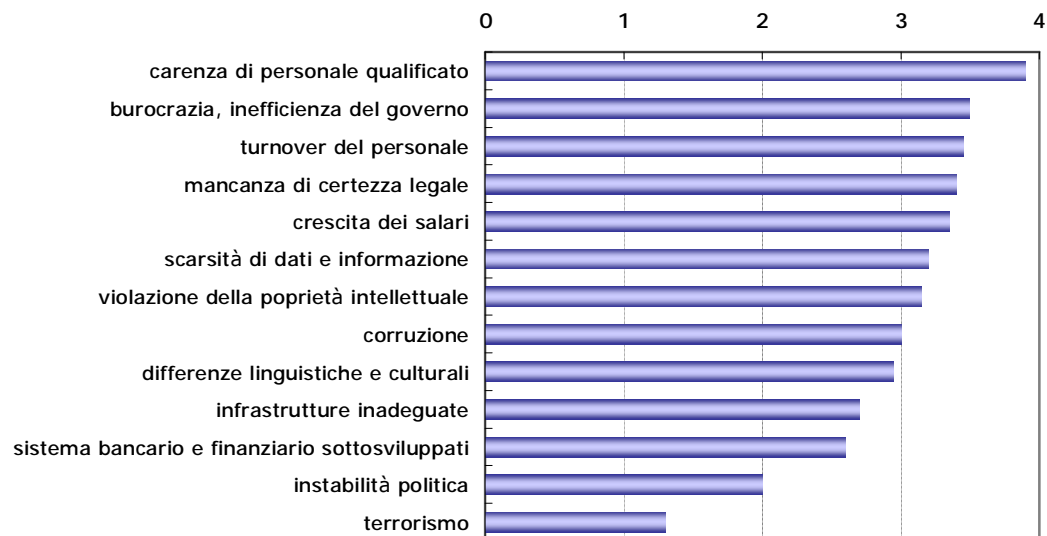
Hong Kong - Unit 904, 9/F., AXA Centre, 151-159 Gloucester Road, Wanchai, Hong Kong

1. La situazione lavorativa in Cina e le risorse umane ad alto valore aggiunto

Nel continente asiatico vive più della metà della popolazione mondiale e esistono paesi che negli ultimi anni hanno registrato tassi di crescita elevatissimi. Alcuni settori, però, hanno dovuto rivedere le proprie previsioni di crescita in quanto non riescono a trovare abbastanza persone con le competenze necessarie. In una recente indagine di "The Economist", 600 chief executives di imprese multinazionali che svolgono il loro business prevalentemente in Asia ritengono che il problema più preoccupante sia la **carenza di personale qualificato** in Cina e nel sud-est asiatico. Tale fenomeno risulta al secondo posto in Giappone e al quarto in India (dopo i problemi relativi le infrastrutture, la burocrazia e l'incremento del costo del lavoro). Questa situazione si presenta in tutti i settori e industrie.

Il grafico seguente riporta il risultato della ricerca effettuata da "The Economist" su quelli che sono i principali problemi riscontrati nel fare business in Cina.

Maggiori minacce al business in Cina
(1 = non preoccupante; 4 = preoccupante)



Esiste un divario tra la domanda e l'offerta di risorse umane, causata dal gran numero di nuove aziende, dalla l'alta domanda di senior manager, il fenomeno della mobilità e dall'anzianità delle forza lavoro, e dall'alta percentuale della popolazione inattiva. Da un lato si potrebbe pensare che la rapida crescita di quest'area del mondo abbia assorbito tutti i talenti disponibili, dall'altro, però, ci sono anche gravi carenze nel sistema educativo. La recente crescita economica di molte parti dell'Asia è stata talmente rapida da trasformare le competenze richieste nei diversi business. Scuole e università non sono state in grado di star dietro a questo sviluppo. Per esempio, la popolazione cinese è in larga parte in età lavorativa, ma il livello medio di istruzione è relativamente basso, anche se l'analfabetismo è minimo.

Le problematiche esistenti in Cina per quanto riguarda la formazione della forza lavoro ha radici storiche. Molte università sono state chiuse per circa dieci anni nel corso della Rivoluzione Culturale, questo ha causato la perdita di una intera generazione di potenziali lavoratori ad alta specializzazione nella fascia tra i 45 e i 55 anni, ovvero esattamente quel gruppo di persone specializzate che le imprese cinesi e straniere stanno cercando oggi.

Per il 2007, il Governo cinese ha programmato il re-impiego di 9 milioni di persone, prima disoccupate, e di ricollocare oltre 5 milioni di licenziati da aziende statali fallite e fatte chiudere, tra i quali si trovano anche coloro che hanno avuto delle difficoltà nel trovare un nuovo impiego (circa 1 milione di persone) dopo essersi dimessi.

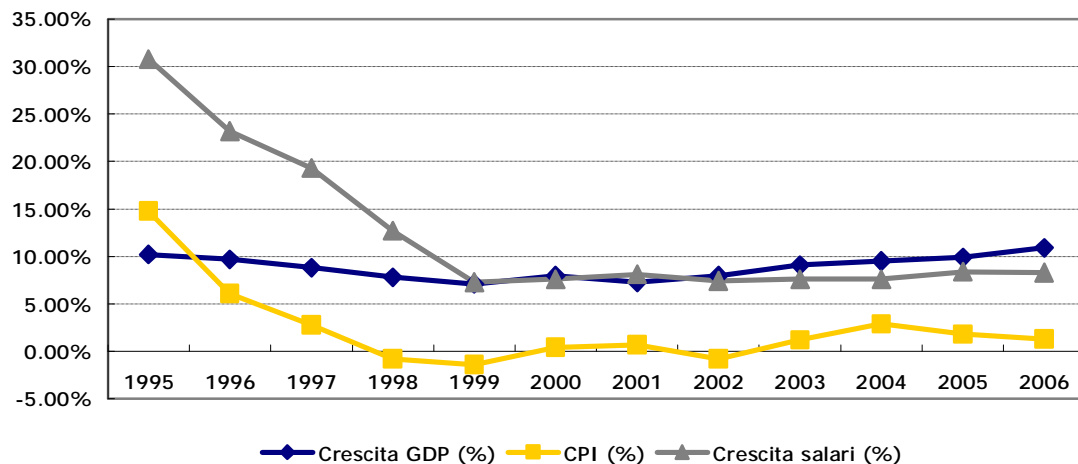
Alcuni esempi possono far comprendere la gravità del problema:

- **trasporto aereo** – a seguito della crescente deregolamentazione del settore, le compagnie aeree stanno creando sempre nuovi servizi per incontrare la domanda e si stanno sviluppando sempre più velocemente. Sono previsti ordinativi per circa 1100 aerei di linea, superiori i 100 posti, nei prossimi 15 anni. Il problema grave è quindi la carenza di piloti. La Cina avrà bisogno di 2,200 nuovi piloti ogni anno per far fronte all'incremento di traffico aereo; ciò significa che saranno necessari circa 40,000 nuovi piloti entro il 2025. Nel frattempo, le principali aerolinee hanno una capacità di preparazione di soltanto qualche centinaio di piloti ogni anno. Conseguentemente la Cina sta cercando di assumere piloti stranieri, soprattutto sud americani, meno costosi degli europei.
- **professioni legali** – la mancanza di avvocati e giudici potrebbe avere ripercussioni negative sul business, soprattutto nel momento in cui si tratta di gestire la proprietà intellettuale o le dispute contrattuali. Secondo la China Lawyer Association, in Cina esistono soltanto 122,000 avvocati, ovvero 70,000 meno della California dove la popolazione ammonta a 37 milioni (contro 1.3 miliardi della Cina).
- **sanità** – in Cina esistono soltanto 4,000 medici generici, mentre ce ne sarebbe bisogno di circa 160 mila, ed è anche grave la carenza di infermieri. Per questo motivo il sistema sanitario cinese fa perno sugli ospedali e su medici specialistici, non sempre all'altezza delle esigenze.
- **contabilità** – la scarsità di contabili sta avendo impatto a livello nazionale. Durante il periodo comunista, tali figure non erano neanche previste, poichè mancava una logica di stampo capitalistico che includesse i concetti di asset, pianificazione economica e di profitto e del concetto di contabilità. Il proliferare di aziende sempre più strutturate pone il problema di reperire professionisti competenti ed affidabili, ed è per questo motivo che la maggior parte dei CFO e controllori contabili in Cina, provengono da Hong Kong o da altri paesi asiatici, e questo fa incrementare il livello salariale delle risorse competenti presenti in Cina.

- **management** – un recente studio di McKinsey ha prefigurato che la Cina nei prossimi anni avrà bisogno di circa 75,000 top managers. Lo studio, in cui sono stati intervistati più di 80 managers delle risorse umane, rivela che solo il 10% in media dei candidati era adatto a lavorare in un'impresa straniera. Per quanto riguarda, invece, gli ingegneri, il loro numero non è maggiore di quello britannico, quindi enormemente inferiore alle esigenze del paese.
- **fuga di cervelli** – molti sono cinesi che nel corso degli ultimi anni hanno avuto la possibilità di studiare all'estero. Molti, però, non ritornano in patria. Un recente studio della Chinese Academy of Social Science riporta che tra il 1978 e il 2006, più di 1 milioni di cinesi sono andati a studiare all'estero e di questi circa il 70% non è tornato. La conseguenza è che da quest'anno il governo cinese impone il lavoro obbligatorio in strutture statali per almeno due anni dopo il ritorno in Cina, per evitare forti penali, se gli studi all'estero sono stati favoriti o supportati da fondi governativi.

La mancanza di competenze ha due origini principali: l'alto turnover del personale ed il fenomeno dei salari in crescita. Il salario di molti senior managers in Asia ha superato quello delle loro controparti europee. Il salario di un direttore delle risorse umane cinese che lavora a Shanghai è pari a circa 250,000 US\$ annui (circa 177,465 €¹), mentre quella di un CFO sia aggira intorno a 194,000 US\$ (circa 137,713€). Anche i salari delle posizioni inferiori stanno aumentando negli ultimi anni; in Cina l'aumento registrato dall'anno scorso è stato dell'8%, un valore ben al di sopra dell'inflazione.

Crescita % di GDP, salari e CPI (1995-2006)



Fonte: National Bureau of Statistics, PRC, Hewitt, Ministry of Foreign Trade, Economist.

Nota: CPI = Consumer Price Index

¹ 1 USD = 0.70986 EUR, cambio al 4 ottobre 2007.

2. Il turnover del personale

Al turnover del personale elevato contribuisce all'incremento dei salari. Alcune imprese nel sud della Cina preventivano la perdita tra il 14 ed il 24% della forza lavoro nella settimana immediatamente successiva al Capodanno cinese, poiché sono molti i dipendenti che vogliono cominciare il nuovo anno con un nuovo lavoro. In altre zone della Cina si possono raggiungere anche picchi del 28-34% (come registrato a Suzhou e denunciato dalla Camera di Commercio Americana in un recente convegno). Il problema di Suzhou è che oltre ai fattori contingenti che si registrano in tutta la Cina, il sistema fiscale e contributivo di Singapore, qui applicato, disincentiva periodi lunghi di permanenza nella zona.

Per quanto riguarda il middle management, il periodo medio di mantenimento dello stesso lavoro a Shanghai è di solo 1.8 anni; i managers delle risorse umane sono quelli più difficili da trattenere.

Contrastare questa tendenza è ancora più difficile quando si tratta di imprese in espansione. L'anno scorso Flextronic, grande produttore di elettronica di consumo, ha previsto di incrementare il personale da 27,000 a 43,000 unità e per ottenere 16,000 persone in più, l'impresa ne ha dovute assumere 20,000, perchè nello stesso periodo 4,000 erano previste in uscita.

Oltre al fenomeno dell'inflazione dei salari, esiste anche quello dell'"inflazione delle responsabilità". Managers locali con relativamente poca esperienza possiedono posizioni di rilievo all'interno dell'impresa, cosa piuttosto frustrante per le loro controparti europee che si trovano ad aver a che fare con "Senior Executive Vice President" o "Regional Chairman" molto più giovani e meno esperti. Questa scelta non viene effettuata senza un motivo: sono molti i datori di lavoro cinesi che pensano che "far crescere" il dipendente all'interno dell'azienda ogni 18 mesi circa sia una strategia efficace per evitare che se ne vadano.

Dare maggiori responsabilità può, però, comportare dei rischi. Molto spesso ad alcuni dipendenti cinesi vengono affidati ruoli di responsabilità o vengono promossi in posizioni per cui non hanno le competenze o le abilità necessarie. Anche se non sembrano essere pronti per questo lavoro, a volte è l'unico modo per mantenerli nell'organico.

Nel 2005 il tasso di turnover dei professionisti tra i 25 e i 35 anni era dell'87%. In uno studio di 'Mercer' tra più di 100 aziende locali e MNC in Cina, i rispondenti riportano che il costo medio di sostituzione di un impiegato a qualsiasi livello è compreso tra il 25 e il 50 per cento del salario annuale.

La tabella seguente riporta il tasso di turnover di diverse posizioni lavorative in diverse città cinesi.

Anno	Operai	Impiegati generici	Professionisti	Supervisor	Middle management	Top management
2005	13.4%	13.7%	16.0%	13.5%	13.3%	8.1%
2006	15.1%	12.1%	15.5%	12.9%	12.0%	7.1%
Città		Turnover rate complessivo				
Beijing		20,5%				
Guangzhou		18,6%				
Shanghai		17,3				
Shenzhen		27,7%				
Sushou		26,4%				
Wuxi		16,6%				

Il vero problema dell'impresa cinese è la difficoltà di fidelizzazione dei lavoratori, dato che con un'offerta superiore della domanda è sufficiente una minima differenza salariale a incentivare un manager a trasferirsi in una nuova azienda. La strategia che un'azienda dovrebbe adottare in questi casi, è la fidelizzazione della sua attuale forza lavoro, che gli permetterà di avere, in una visione di lungo periodo, un vantaggio nei confronti della mancanza di forza lavoro qualificata dei competitors.

L'obiettivo attuale al contrario, specialmente per le compagnie straniere, è quello di ottenere profili ad alto valore con il minor apporto economico possibile, senza la consapevolezza della pericolosità di queste decisioni.

La disponibilità di un manager ad accettare una retribuzione bassa, dovrebbe essere un campanello d'allarme per le aziende, riguardo le reali competenze del candidato e la sua volontà di sviluppare il business secondo le direttive e non secondo i propri interessi personali. Il solo incremento dei salari non è la soluzione migliore per questo tipo di problemi.

Ci sono 5 elementi monetari e non delle retribuzioni che le moderne compagnie di HR propongono per attrarre, motivare e mantenere i lavoratori. Questi elementi sono:

- a. Remunerazione
- b. Benefits
- c. Vita lavorativa
- d. Performance e Riconoscimenti
- e. Sviluppo e Opportunità di carriera

Questi elementi rappresentano il "tool kit" che crea valore sia per l'azienda che per il lavoratore. Un'efficace strategia di remunerazione ottiene come risultato soddisfazione, dedizione e produttività, che consentono risultati e performance.



a. Remunerazione :

- § Fissa
- § Variabile
- § Incentivi di breve periodo
- § Incentivi di lungo periodo (includono per esempio stock options, etc..)

b. Benefits:

- § Assicurazione sociale (per esempio: remunerazione dei lavoratori disoccupati, sicurezza sociale, inabilità,...)
- § Assicurazioni (per esempio: medica, dentistica, ottica, mentale, sulla vita, sulla inabilità, sui risparmi)
- § Pagamento per il tempo non lavorato

c. Vita lavorativa:

Un set specifico di attività che aiuta il lavoratore ad ottenere successo sia al lavoro che in famiglia, come: orari di lavoro flessibili, supporto finanziario, etc..

d. Performance and Riconoscimenti:

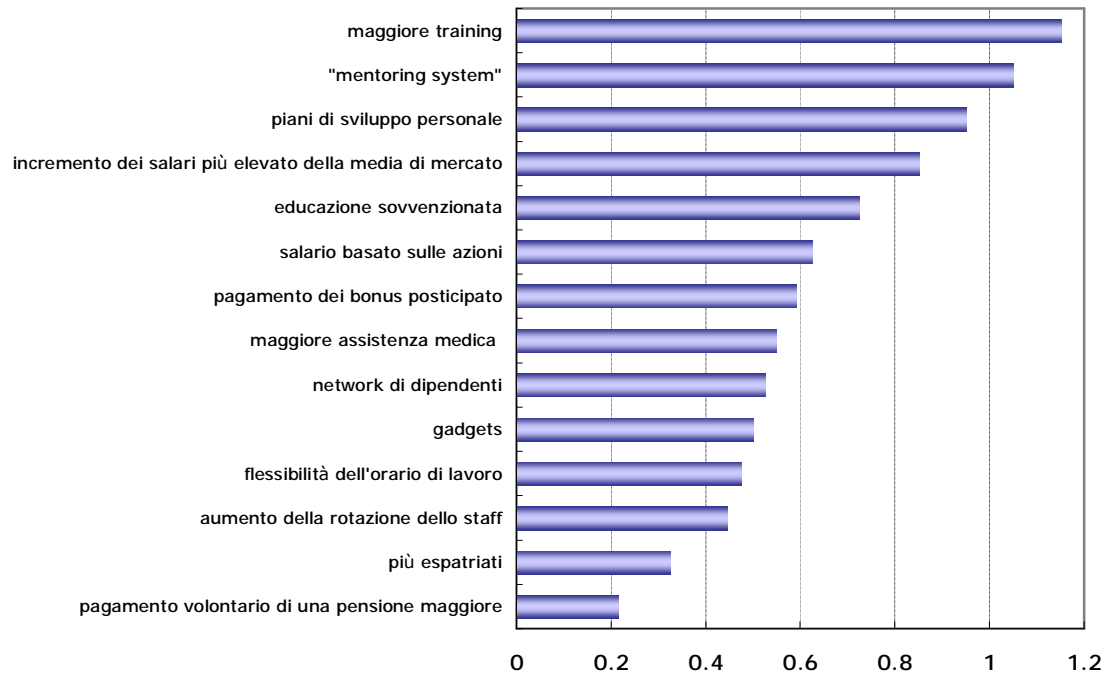
La performance include l'allineamento degli sforzi individuali, del team e della società attraverso il raggiungimento di obiettivi e successi.

- § Programmazione performance: le aspettative sono legate agli obiettivi del singolo, del team e dell'organizzazione.
- § Performance feedback: la comunicazione di come un impiegato svolge un confronto con le aspettative, può motivare il lavoratore a migliorarsi.

e. Sviluppo e Opportunità di carriera:

Lo sviluppo spinge i lavoratori a compiere meglio il proprio lavoro, mentre le opportunità di carriera permettono ai lavoratori più talentuosi vengono supportati per esprimere al meglio le loro capacità.

**Successo delle iniziative di HR nel sud-est asiatico
(0 = insuccesso; 2 = successo)**



Come si può vedere dal grafico, queste iniziative non hanno ancora avuto un grande successo nella cultura lavorativa del sud-est asiatico.

Ci sono anche altre modalità, invece dei moderni tool kit, per mantenere un lavoratore. Tra questi si possono annoverare: offrire un ufficio elegante, fornire PDA e cellulari, concedere orari di lavoro flessibili e periodi "sabbatici", organizzare corsi, etc..

Specialmente in Cina è alto il rischio che un dipendente intraprenda una propria attività, sfruttando il know-how e gli strumenti dell'azienda. E' quindi fondamentale controllare che le condizioni messe in atto per motivare il lavoratore non finiscano per danneggiare la società stessa.

Hewitt ha dato una serie di suggerimenti per adottare una strategia di remunerazione degli executive più efficace e di seguito ne vengono riassunti i punti salienti:

- a. **Selezionare un gruppo di aziende per un confronto coerente dei salari**
I criteri di selezione del gruppo di aziende dovrebbero essere la dimensione e altri criteri per rendere il benchmark più robusto.
- b. **Selezionare un target di salari vicino alla media di mercato**
La migliore posizione per i salari è nelle prossimità del 2° e 3° quartile.

- c. **Assicurarsi dell' influenza sulla decisione della parte variabile del salario**
 È solito per la parte variabile del salario includere una percentuale sostanziale del salario totale del senior executive, così che un corretto rapporto tra la performance e il pagamento è realmente possibile. Idealmente, la parte variabile del salario comprende un mix di elementi di breve e lungo periodo, in modo da riflettere un bilanciamento tra obiettivi immediati e quelli di più ampio respiro.
- d. **Decidere obiettivi di performance stringenti per la parte variabile del salario**
 Gli obiettivi finanziari dovrebbero almeno corrispondere alle aspettative di mercato, che dovrebbero essere indicate da previsioni effettuate da analisti esterni.
- e. **Controllare e definire la struttura salariale**
 L'azienda può controllare il percorso di raggiungimento di un adeguato salario per gli executive e rifinire la strategia confrontandola con il ranking.

3. Salari

Nella prima metà del 2007, nelle aree urbane, lo stipendio medio annuo di un operaio ha raggiunto i 10,990 RMB (circa 1,033 €²), con un aumento del 18,5% rispetto al 2006 (secondo i dati raccolti dal National Bureau of Statistics of China).

I salari medi nelle aziende statali si aggirano intorno ai 11,790 RMB (circa 1,108 €), con un aumento del 20,4% rispetto al 2006; quelli delle aziende a proprietà collettiva (cooperative) sono pari all'incirca a 6,552 RMB (circa 616 €), con una crescita del 17,7% rispetto al 2006; in tutte le altre tipologie di aziende il salario medio ammonta a 10581 RMB (circa 995 €), in crescita del 15,5%. Tali dati sono riassunti nella tabella successiva.

	Salario medio (RMB)	Incremento % (2006-2007)
Lavoratori delle aree urbane	10,990 RMB	+ 18,5%
Aziende statali	11,790 RMB	+ 20,4%
Aziende collettive	6,552 RMB	+ 17,7%
Altre	10,581 RMB	+ 15,5%

Tenendo conto delle ricerche della 'Mercer Investment Con.', le retribuzioni in Cina sono cresciute in media del 7,5% all'anno tra il 2001 e il 2005 e quasi tutte le province cinesi sono state toccate da questo aumento dei minimi salariali nel 2006.

Malgrado questo aumento, il governo cinese ha deciso di alzare ulteriormente i salari minimi per sostenere uno standard di vita più idoneo in relazione agli aumenti del prezzo del cibo e dei beni di prima necessità degli ultimi anni (a causa dell'aumento globale del

² 1 RMB = 0,0939904 €, cambio al 3 ottobre 2007.

costo delle materie prime). La manovra verrà completata entro la fine dell'anno nelle regioni in cui i salari minimi stanno crescendo più lentamente o sono più bassi della media.

Il governo ha previsto la creazione di dipartimenti dedicati all'aggiustamento dei salari orari e mensili minimi, secondo le condizioni economiche locali, le retribuzioni medie, i prezzi al consumo e i tassi di occupazione. L'aumento del prezzo del cibo è considerato la maggiore causa dell'aumento dell'inflazione: si è registrato un aumento del 3,4% rispetto allo scorso maggio (mentre i salari sono cresciuti solo del 3%).

Questa decisione è stata presa in considerazione a seguito delle numerose lamentele che i cittadini hanno innalzato per i differenti tassi di crescita dell'economia e dei salari (a titolo di esempio viene inserita questa citazione: "l'aumento dei salari avviene solo per i 'colletti bianchi', ma mai per operai o operatori nella pubblica amministrazione. Considerando l'inflazione, come possiamo vivere con quello che prendiamo ora?").

Un recente studio del 'People's Tribune Magazine' sostiene che il 96,5% dei rispondenti (su un totale di 1.000 persone) non sono soddisfatti dei propri salari.

Secondo le statistiche, le imprese di stato cinesi hanno 8,33 milioni di impiegati, che rappresentano solo l'8% dell'intera popolazione lavorativa, ma l'ammontare totale delle loro retribuzioni (compresi di assegni familiari, sussidi e bonus) raggiunge il 55% del totale dei salari di tutti i lavoratori cinesi.

Al dicembre 2006 il coefficiente di Gini (una misura della disuguaglianza della distribuzione dei salari) segnava 0,496, più del 2,6% dell'anno precedente. Un coefficiente più alto di 0,4 è considerato un segnale di malcontento sociale.

A sfatare il mito che in Cina il personale è tutto a buon mercato, a fronte di un costo relativamente basso della manovalanza, bisogna tenere conto della scarsità del personale specializzato e del suo costo; la scarsa offerta porta a salari ben al di sopra della media nazionale. Un esempio sono le retribuzioni dei CFO (Chief Financial Officer) che raggiungono anche i 200 mila USD/anno, mentre generalmente per una posizione manageriale, sempre per personale locale a livello gestionale, si possono toccare anche i 250 mila USD annui.

In Cina mancano all'appello circa 80 mila managers di alto livello che scuola e università non riescono a preparare in tempo e nel numero richiesto dal mercato del lavoro.

Di seguito vengono presentati i salari medi pro capite nelle principali città cinesi al dicembre 2006 e i dati legati alla disponibilità e alla spesa in queste città. Tutti i dati seguenti sono stati raccolti tramite il sito www.china.com.cn.

E' interessante sottolineare che le città cinesi con il più alto salario medio mensile sono prevalentemente quelle situate nelle zone costiere.

Regione	Numero medio di persone per famiglia (persone)	Numero medio di lavoratori per famiglia (persone)	Numero medio di dipendenti per lavoratore	Salario mensile pro capite (Yuan)	Disponibilità mensile pro capite (Yuan)	Spesa mensile pro capite (Yuan)
Media	2.9	1.5	1.9	1425.4	1287.4	988.9
Beijing	2.9	1.6	1.8	1865.1	1633.2	1187.9
Tianjin	2.9	1.4	2.0	2010.6	1889.8	939.8
Dalian	2.9	1.6	1.8	1269.8	1133.1	946.5
Harbin	2.8	1.4	2.0	992.8	942.5	727.4
Shanghai	3.0	1.6	1.9	1884.0	1686.1	1505.3
Hangzhou	2.8	1.5	1.9	1695.0	1464.9	1264.2
Jinan	2.9	1.7	1.7	1491.3	1356.8	1071.4
Zhengzhou	2.9	1.4	2.1	1012.2	954.2	750.3
Wuhan	2.9	1.5	2.0	1052.5	972.2	853.1
Guangzhou	3.1	1.7	1.8	1898.6	1591.1	1215.1
Shenzhen	3.2	1.7	1.9	2748.8	2496.5	1859.4
Chongqing	3.0	1.6	1.9	1388.2	1294.9	1259.8
Kunming	2.8	1.3	2.2	944.2	868.9	663.1
Xi'an	2.9	1.4	2.1	916.8	833.6	716.3

Reddito medio mensile per regione



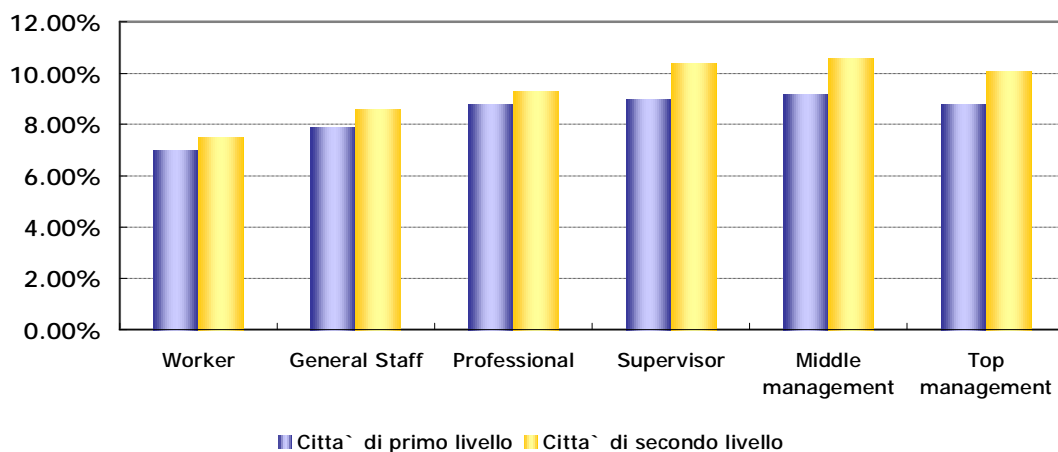
Per un maggiore sfruttamento delle basse condizioni salariali, che ancora esistono in Cina, onde evitare lo stesso fenomeno che ha coinvolto le nostre imprese in Romania dove dopo dieci anni di investimenti, molti stanno lasciando il paese per la non convenienza produttiva, Jesa suggerisce da tempo alle imprese, per le tutte le nuove attività produttive, di valutare, per la location della nuova attività, opzioni **nella parte occidentale delle Cina**, piuttosto che le già enormemente sfruttate città della costa, dove i prezzi ed i costi sono destinati inesorabilmente a salire; è quindi tempo di valutare alternative. Essere competitivi ora è importante ma si devono analizzare i segnali, che indicati chiaramente da molti fattori, che sarà sempre più difficile competere con le aziende cinesi se non ci si posiziona in aree strategiche per i prossimi 20 anni. Esistono aree in China che sono comparabili al Vietnam come convenienza, ma sempre inseriti in un mercato grande come quello cinese.

Questo suggerimento è supportato anche dalle migliori condizioni legali e finanziarie di queste città e dalla logistica migliorata rispetto al passato. Per esempio, mentre l'Alitalia abbandona la Cina, alcune linee aeree internazionali come Lufthansa, Air France e KLM incrementano i voli e tratte atterrando a Chengdu e Chongqing, interrompendo la tradizionale concentrazione di voli su Shanghai e Pechino.

Se si considera che il trasporto via fiume di containers, da Chongqing si può raggiungere Shanghai in sole 48 ore, quindi il porto di Shanghai.

Effettuando un confronto tra le città cinesi è possibile osservare che i **salari delle città di 2° livello** (Suzhou, Wuxi, Nanjing, Xiamen, Wuhan, Dalian, Tianjin, Shenyang, Qingdao, Hangzhou e Chongqing) crescono di più di quelli di **1° livello** (Shanghai, Beijing, Guangzhou, Shenzhen) perché partono da un livello retributivo molto più basso.

Incremento dei salari



4. Le retribuzioni degli espatriati

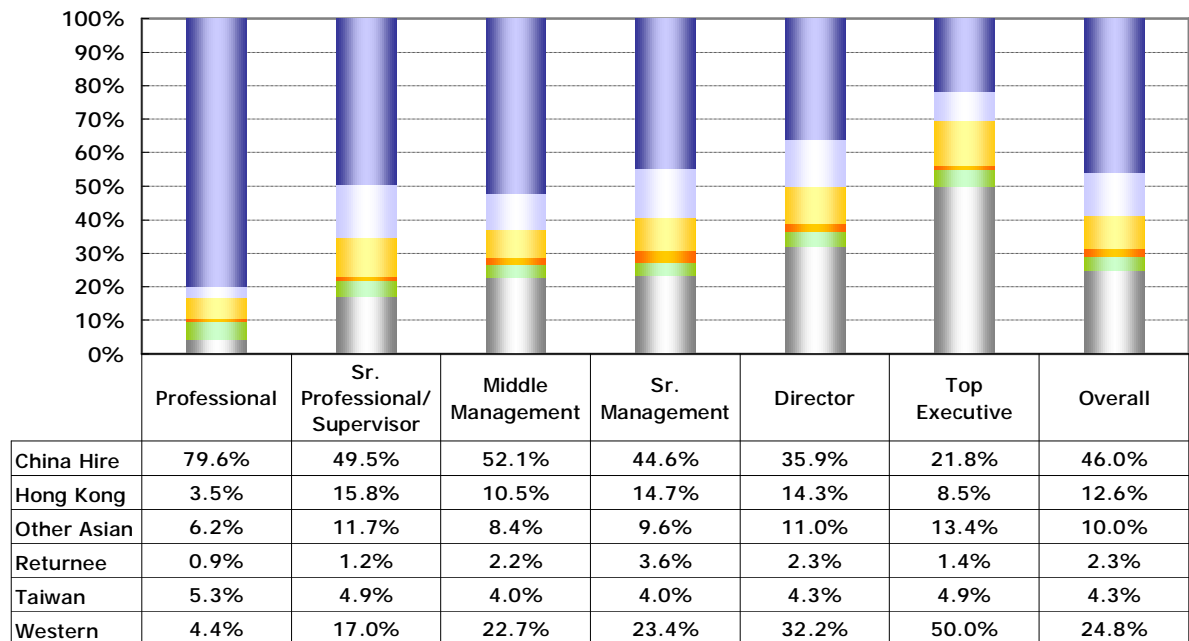
La mancanza di figure manageriali cinesi affidabili e di alto livello, ha come conseguenza l'aumento del numero di espatriati (nel 'Hewitt 2005 Expatriate Compensation and Benefit Study', il 50% dei rispondenti hanno affermato che avrebbe aumentato il numero di espatriati all'interno del loro organico nel prossimo anno).

La 'China Expatriate Compensation and Benefits Study 2005' profila 6 differenti categorie di espatriati:

1. occidentali
2. nativi di Hong Kong
3. nativi di Taiwan
4. nativi di altri paesi Asiatici
5. stranieri assunti in Cina
6. cinesi "rimpatriati" o ABC (American Born Chinese)

Gli occidentali costituiscono la più alta percentuale di top executives con il 54% di presenze, mentre ai livelli manageriali i più alti livelli di espatriati sono sia gli Occidentali con il 29% che gli stranieri assunti in Cina con il 27%.

La geografia degli espatriati



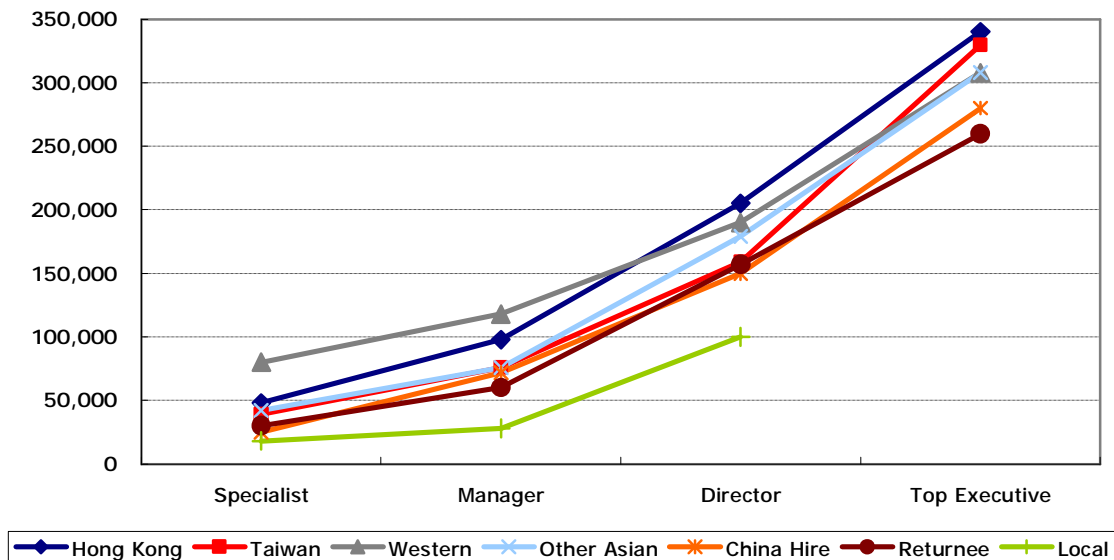
Nelle società straniere i titolari di passaporto non cinese detengono la maggioranza delle posizioni manageriali più elevate, anche se all'interno degli altri ruoli senior inizia ad esserci una leggera differenziazione di nazionalità. Questo fenomeno

è legato alla presenza di un gap non ancora colmato nel bacino lavorativo locale.

In generale, le società che vogliono mantenere bassi i propri costi fissi, tendono a cercare più tra gli stranieri assunti in Cina e tra i cinesi "rimpatriati", piuttosto che tra i tradizionali gruppi di espatriati.

Uno studio della 'Mercer Human Resource Consulting' mostra che i manager delle risorse umane in Cina guadagnano 252.097 RMB (circa 23.695 €), mentre i project manager e i financial analysts guadagnano in Cina rispettivamente 185.250 RMB e 104.767 RMB (circa 17.412 € e 9.847 €). Al livello più basso della scala salariale, i customer service assistants ricevono 19.733 RMB (circa 1.855 €), mentre gli operai specializzati guadagnano 18.217 RMB (circa 1.712 €).

Salari medi, USD



Gli espatriati occidentali guadagnano più degli altri espatriati nelle posizioni più elevate come manager e specialisti, mentre sono gli espatriati di Hong Kong e Taiwan a guadagnare di più nelle mansioni di direttore e di top executive.

La seguente tabella elenca vantaggi e svantaggi derivanti dall'assunzione delle diverse categorie di lavoratori.

Categoria	Pro	Contro
OCCIDENTALI	§ Vicinanza linguistica	§ Retribuzioni più alte
	§ Business culture	§ Gap culturale
	§ Competenze elevate	§ Gap linguistico
	§ Fedeltà	§ Difficoltà di adattamento
CINESI RIMPATRIATI	§ Conoscenza della cultura e della lingua	§ Tendenza ad imparare il "mestiere" e a mettersi in proprio
	§ Apporto di competenze dei due mondi	§ Scarsa adattabilità
CINESI DI HONG KONG E TAIWAN	§ Conoscenza della cultura e della lingua	§ Molto più costosi di un espatriato
	§ Vicinanza culturale all'occidente	§ Tendenza a fare business e a localizzarsi vicino ad Hong Kong o Taiwan, malgrado le diverse esigenze del business dell'azienda (il fenomeno del pendolarismo su Taiwan o Taipei)
		§ Bassa fidelizzazione

La remunerazione degli espatriati è composta da una base salariale, più un bonus garantito, e in aggiunta un premio per il fatto di essere espatriati, ma che negli ultimi anni sta diminuendo. Si è notato però un aumento della parte variabile che consiste in una quota relazionata alle performance del lavoratore.

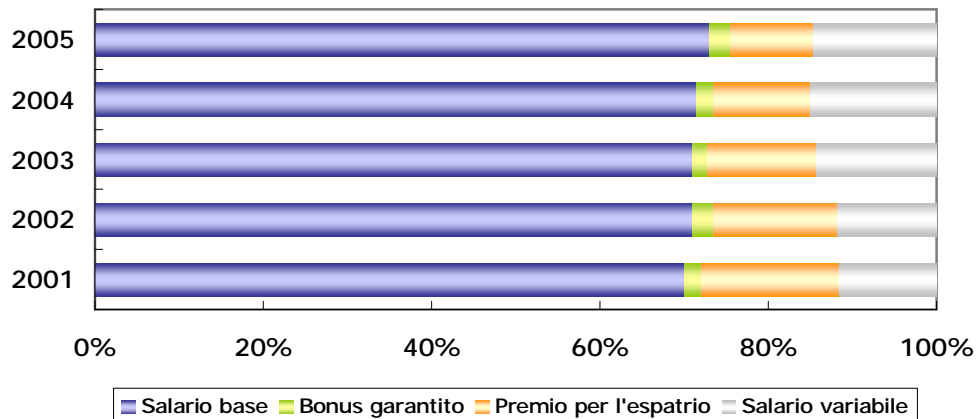
Il bonus può essere erogato sotto forma di aiuti finanziari per il pagamento dell'alloggio, per l'educazione dei figli, per il pagamento delle tasse, o di assegnazione di assicurazioni supplementari, etc.

Si ricorda, inoltre, che nonostante sia consigliabile collocare le proprie attività, come descritto in precedenza, nelle regioni ad ovest del paese, molto spesso è difficile convincere i manager stranieri a trasferirsi in queste regioni, soprattutto a causa della mancanza di servizi primari. A volte si tendono, quindi, a privilegiare le città di Shanghai e Pechino dove esistono, per esempio, scuole internazionali per i figli.

Nel momento in cui si decide di assumere forza lavoro straniera, Jesa suggerisce di considerare i seguenti costi aggiuntivi e molto spesso particolarmente rilevanti:

- **premio per l'espatrio**, più alto nel momento in cui l'attività è collocata in una zona isolata o poco servita;
- necessità di offrire un salario più elevato nel momento in cui la persona che si trasferisce in Cina debba sostenere **il costo dell'educazione dei figli**. Si ricorda, infatti, che il costo medio di una scuola internazionale a Shanghai si aggira intorno ai 10,000/11,000 \$ annui per le elementari, 21,000 \$ per le medie, 24,000/27,000 \$ per le superiori, mentre il costo di un anno di università varia dai 30,000 \$ ai 50,000 \$.

Compensation mix



Fonte: Hewitt, 2005

In generale, è difficile stabilire delle categorie di remunerazioni per espatriati che vanno a lavorare in Cina. Generalmente si deve comprendere che le condizioni di lavoro in Cina sono molto più stressanti e difficili che in Europa. Questo a causa delle differenze sociali, culturali, ma anche a causa delle difficoltà ambientali (inquinamento, sicurezza, rischio etc.). Le retribuzioni saranno quindi commisurate alla funzione manageriale, responsabilità e alle aspettative che si avranno sulla persona. Investire in risorse umane in Cina, specialmente nelle figure manageriali più critiche, potrà proteggere e massimizzare l'investimento industriale.

Negli ultimi anni, Jesa è chiamata da aziende già presenti da anni in Cina ad analizzare problematiche e rendimento delle HR, e siamo in grado di compiere analisi della forza vendita, analisi della fornitura e dei rendimenti negli acquisti, analisi della corporate governance etc.

Jesa mette a disposizione la propria esperienza diretta in Cina decennale al servizio dei propri clienti, partendo anche da situazioni greenfield.