

תוכן

3	מבוא
5	1. רקע תיאורטי
5	1.1 הגדרה של מוצב
6	1.2 הדרכה והכנה למוצב
7	1.3 מאפיינים שונים של הצלחת המוצב
9	1.4 מגדר
11	1.5 אינטליגנציה תרבותית
13	1.6 השערות המחקר
14	2. שיטת המחקר
16	3. ממצאי המחקר
16	3.1 אינטליגנציה תרבותית והצלחת המוצב
18	3.2 הכשרה ארגונית והצלחת המוצב
21	3.3 מגדר והצלחת המוצב
24	3.4 סיכום הממצאים
25	4. דיון
25	4.1 אינטליגנציה תרבותית והצלחת המוצב
26	4.2 הכשרת המוצב והצלחת המוצב
27	4.3 מגדר והצלחת המוצב
28	5. סיכום
28	5.1 תרומת המחקר
28	5.2 מגבלות העבודה
29	5.3 המלצות למחקרי המשך
30	6. מקורות

מבוא

הגידול בתהליך הגלובליזציה שינה את פני ניהול משאבי אנוש בחברות הרב לאומיות. הכשרת העובד והדרכתו הם חלק מרכזי בשביל חברות במיוחד חברות רב לאומיות שמציעות לעובדיהם משימות בינלאומיות במטרה להגביר את השליטה והתיאום של הפעילות הרב לאומית. שליחת מוצבים למדינות זרות הפכה לשיטה מרכזית בה חברות משתמשות כדי למסד שווקים בינלאומיים חדשים, הרחבה ושליטה של התרבות הארגונית שלהם ושימור מרכז ארגוני מתואם ע"י בקרה ושליטה. עבור החברה הרב-לאומית, המוצבים הם בעלי חשיבות מרובה, והם שיוצרים את הקשר הישיר והעיקרי בינה ובין פעילותיה המתנהלים בחו"ל (Okpara & Kabongo, 2011).

השימוש במוצבים נראה מצד אחד כמנגנון יעיל לניהול תאגידי רב לאומיים ולשליטה בחברות בנות, מצד שני השימוש בהם אינו ללא עלות. ההערכה היא שבשנה הראשונה העלויות הנובעות משימוש במוצבים בתאגידי רב לאומיים יקר פי שלושה מאשר עלויות השימוש בעובדים מקומיים. בנוסף, כישלון מוצבים במשימתם משווידך גם לעלויות עקיפות, מעבר לעלויות הישירות הגבוהות, כדוגמת איבוד בטחון עצמי, הערכה עצמית, וירידה במוטיבציה של העובד וחזרת מוצב לארץ מוקדמת נושאת בעלויות רבות למוצב ולחברות. כשלון מוצבים במשימתם עלולה לפגוע בביצועים של השלוחות, וכן לתרום לאובדן הזדמנויות בכניסה או בהרחבת פעילות בשווקים חדשים (Pokharel, 2016).

הדרכה בין תרבותית (CCT) היא אחד התחומים הכי נחקרים בחקר מוצבים. ולכך סיבות רבות מביניהן החשיבות הברורה שיש להשלכות הניהוליות שבחקר זה, והחשיבות שלרבים הנוגעים בדבר כמו חברות רב לאומיות שמשקיעות הרבה כסף בשליחת מוצבים, חברות יעוץ והכשרה ואוניברסיטאות (Wang & Tran, 2012). החקר העיקרי בהדרכת מוצבים מתרכז בהדרכה המקדימה שמתקיימת לפני היציאה לארץ המארכת שמתקיימת בארץ האם. מחקרים שונים לאורך השנים מראים תוצאות שונות לגבי אפקטיביות של ההדרכה הבין תרבותית המקדימה לפני יציאת המוצב. אם זה מתבטא בהצלחת המוצב בעבודתו או בהסתגלותו של המוצב. לפי ווקסין ו-פנאציו (Waxin & Panaccio, 2005) מקובלת כיום ההנחה, הן בקרב חוקרים אקדמיים והן בקרב אנשי משאבי אנוש, שהדרכה מקדימה לפני משימה, והדרכה בין תרבותית CCT, יכולה לעזור להסתגלות מוצבים ברמה הסביבתית, ובסביבת העבודה החדשה.

מאידך מחקרים אחרים לא מצאו ההוכחה אמפירית לקשר בין השתתפות בהדרכה בין תרבותית לפני המשימה, משך תוכנית ההדרכה הבין תרבותית לבין הסתגלות המוצבים. נמצא קשר חלש בין תוכן תוכנית ההדרכה לבין הסתגלות ברמה הכללית בסביבה שאינה סביבת העבודה. מחקרים רבים מתמקדים באחוז הגבוה של מוצבים שנכשלים במשימתם וחוזרים טרם עת למדינת האם לפני סיום תקופת שליחותם (למשל, Morley & Parkinson, 2015). ישנו חוסר במחקרים שעוסקים בהדרכה של המוצב בארץ היעד לאחר יציאה מארץ האם. מספר חוקרים טענו שישנו הבדל בין שני סוגי ההדרכה הלפני היציאה לארץ המארכת ואחרי הגעה לארץ המארכת (Firth, Chen, Kirkman & Kim, 2014).

בהמשך לכך, נמצאו משתנים נוספים אשר מהווים גורמים בעלי חשיבות ביכולת של העובד להסתגל למשימת המוצבות וכך גם להצליח בה. אחד מהמשתנים הללו הוא אינטליגנציה תרבותית. לאורך השנים המושג של אינטליגנציה תרבותית התפתח בצורה משמעותית, ובעיקר מול היחס והקשר שבין אינטליגנציה תרבותית ובין משימות מוצבות. מחקרים שונים הצליחו להראות כיצד משימות מוצבות מייצרות דרך של ממש עבור ארגונים להצליח ולזהות למי יש סיכויים גבוהים להצליח במשימתו ולמי יש סיכויים פחותים (Wu & Ang, 2011).

1. רקע תיאורטי

1.1 הגדרה של מוצב

המושג EXPATRIATES ("מחוץ למולדת") מתייחס לכל עובד שנשלח ע"י חברה למילוי משימות מחוץ לגבולות ארץ האם שלו. מוצביהן של חברות רב-לאומיות מצויים היום בכל רחבי העולם. למרות ההבדלים בין ארצות המוצא השונות שמהן הגיעו, מאפייניה העיקריים של חוויות ה"מוצבות" משותפים ומוכרים למוצבים באשר הם: סינים בארה"ב, צרפתים בדרום אמריקה או ישראלים ביפן. כל אחד מהם מתנתק ממשפחתו ומחבריו בארץ מוצאו, הופך להיות חבר בקבוצת מיעוט בארץ המארחת, עובד עם עמיתים בני תרבות חדשה ולא מוכרת, נדרש לתקשר בד"כ בשפה שאינה שפתו, ולהשתלב בחברה שמנהגיה, כלליה וחוקיה שונים משלו ולעיתים אינם מוכרים לו. רבים מהם חיים למעשה בשני עולמות, וגם אם תקופת שירותם ארוכה יחסית, הם עדיין מרגישים זרים ונתפסים ככאלה בעיני סביבתם. (Firth et al., 2014).

הצורך לשמור על הצלחה בשוק הבין לאומי הוביל חברות רב לאומיות למסקנה שהפיתוח של אסטרטגיות ניהול משאבי אנוש הוא קריטי להצלחת הארגון. אחת מאסטרטגיות ניהול משאבי אנוש המקובלת בקרב חברות רב לאומיות היא תהליך שליחת מוצבים, בדרך כלל הנהלה בכירה, למשימות בחו"ל כגון ניהול חברת בת. קיימות סיבות רבות לשימוש במנהלים במוצבים. מוצבים יכולים להיות אחראיים להעברת ידע, התחלה ופיקוח על פעילות חדשה, ניהול מיזם משותף, הטמעת תרבות ארגונית, חדירה לשווקים חדשים, ופיתוח יכולות תקשורת בינ"ל. למרות השימוש במוצבים מוצג כאסטרטגיית מפתח של ניהול משאבי אנוש בחברות הרב לאומיות, באופן מעשי, מוצבים רבים אינם מצליחים במשימתם. בלאק ומיטשל (Black & Mandhall, 1992) טוענים ש%20-40 מהמוצבים חוזרים מוקדם מהמתוכנן לארץ האם. אחת הסיבות שהמוצבים נכשלים בתפקידם היא חוסר היכולת להסתגל ולהשתלב בארץ המארחת. לעומת זאת, טאנג (Tung, 1988) מגדיר את הכישלון בחוסר יכולת של המוצב לתפקד בצורה אפקטיבית וכך נוצרים עילות מוצדקות לפיטורים או חזרה מוקדמת לארץ. במרבית המקרים, ובאופן גיוני עקב העלויות הגבוהות, אי הצלחת המוצב במשימתו מבוססת על חזרה מוקדמת של המוצב לארץ האם.

עבור החברה הרב-לאומית, המוצבים הם בעלי חשיבות מרובה, והם שיוצרים את הקשר הישיר העיקרי בינה ובין פעילותיה המתנהלים בחו"ל. לפיכך הבנתה עמוקה של חוויות המעבר לארץ זרה, של השלכותיה על המערכת הרחבה שאליה משתייך המוצב, ושל השלבים הנחוצים לניהול נכון של תהליך ההצבה בחו"ל - חיונית ביותר למנהל משאבי אנוש בחברות רב לאומיות כאלו. בספרם של יחזקאל ושנקר (2005) מתוארים השלבים השונים של תהליך ההצבה. **השלב הראשון** בתהליך הוא שלב הגיוס ומיון. על המנהלים לא רק למיין כישורי עבודה רגילים למשימה אלא גם לנסות לנבא יכולת התמודדות והסתגלות לסביבה חדשה בארץ זרה. **השלב השני** כולל את הכנת המוצבים והקניית אוריינטציה מתאימה לקראת יציאתם לשליחות. שלב זה כולל הדרכה, למידת תרבות ושפה והיכרות מקדימה עם מאפייניה של ארץ היעד. שלב זה לרוב נעשה בארץ האם אך ישנה גם אפשרות להמשיך בהדרכה ולעשות אותה בשטח בארץ המארחת (בחלקים הבאים של העבודה אתמקד בצורה מורחבת יותר בסוגיה זו). **השלב השלישי** כולל הצבת בחו"ל – התחלת תקופת