

תוכן עניינים

1.....	מבוא.....	1.
2.....	סקירת ספרות.....	2.
2.....	2.1 צוותים גלובאליים.....	
3-4.....	2.2 צוותים גלובאליים וביצועי הארגון.....	
4-5.....	2.3 הבדלי שפה וצוותים גלובאליים.....	
5-6.....	2.4 השפעת הבדלי שפה על ביצועי צוותים גלובאליים.....	
6-7.....	2.5 הבדלי שפה וביצועי צוותים גלובאליים – מה ידוע עד כה?.....	
8-9.....	דיון.....	3.
10.....	ביבליוגרפיה.....	4.

מבוא

לאורך העשורים האחרונים יותר ויותר חברות בינלאומיות עורכות שימוש בצוותים גלובאליים (או לחלופין - צוותים רב-תרבותיים או בינלאומיים), אשר מתייחסים, בין היתר, לצוותים בהם חברים עובדים המגיעים ממדינות שונות. חברי הצוות הרב תרבותי מגיעים ממדינות ותרבויות שונות בעולם ועשויים אף לקחת חלק בתפקודים עסקיים שונים בתוך הארגונים הגלובאליים. כמו כן, הצוותים הגלובאליים כוללים אוסף של עובדים בעלי רקע תרבותי שונה אשר רואים עצמם ונתפסים על ידי אחרים כישות חברתית אחת במערכת חברתית גדולה. ואשר מנהלים את הקשרים שלהם על פני גבולות הארגון ומעבר לה (Maloney & Zellmer-Bruhn, 2006).

חוקרים מייחסים חשיבות רבה לצוותים גלובאליים בארגונים בינלאומיים (Maloney & Zellmer-Bruhn, 2006). בכלל זה, חוקרים מציעים כי צוותים רב תרבותיים תורמים לחדשנות בארגון, קשרים עסקיים עם ארגונים אחרים, שביעות רצון ונאמנות העובדים לארגון וכדומה (Baer & Frese, 2003). כמו כן, בקו אחד עם מחקרים בתחום "גיוון תעסוקתי" (Work Diversity) ההטרוגניות הקיימת בצוותים גלובאליים בעלת אפקט פוזיטיבי על רמת הביצועים של העובדים ורווחיות הארגון. צוותים גלובאליים כוללים עובדים מקבוצות אוכלוסייה שונות, ולכן מתאים באופן ייחודי להעניק שירות ללקוחות מרקע אתני ותרבותי שונה. בעקבות זאת, לארגונים בעלי צוותים גלובאליים יש יכולת להגיע לקהל לקוחות רחב והטרוגני יחסית (Björkman, Stahl, & Vaara, 2007). על רקע החשיבות בתפקוד יעיל של הצוותים הרב תרבותיים עולה השאלה - אילו גורמים משפיעים על האפקטיביות והביצועים של צוותים אלו? בהקשר זה, מטרת העבודה הנוכחית לענות על השאלה – מהי ההשפעה של הבדלי שפה על רמת הביצועים של צוותים גלובאליים? האם הבדלי השפה עשויים לפגוע ברמת האפקטיביות והביצועים של צוותים אלו? או שמא, הבדלי השפה אינם בעלי השפעה של ממש על רמת הביצועים של העובדים? המשתנה הבלתי תלוי הינו – הבדלי שפה בצוותים גלובאליים. המשתנה התלוי הינו – רמת הביצועים של העובדים בצוותים גלובאליים.

על מנת לענות על שאלה זו להלן תוצג סקירה של מחקרים בנושא הבדלי שפה וצוותים גלובאליים. סקירת הספרות תתחיל מהצגת ההגדרה של צוותים גלובאליים, וכן, התייחסות לסוג הארגונים בהם מתפתחים צוותים מסוג זה. בהמשך, סקירת הספרות תכלול התייחסות לקשר בין צוותים גלובאליים לבין רמת האפקטיביות והביצועים של הארגון. בנוסף, סקירת הספרות תתייחס להבדלים ופערים שפתיים אשר מאפיינים צוותי עובדים גלובאליים בארגונים, וכן, באפקט של הבדלי השפה על רמת הביצועים של עובדים בצוותים מסוג זה.

לבחינת האפקט של הבדלי שפה על רמת האפקטיביות של צוותים גלובאליים ישנה חשיבות רבה בקונטקסט של ניהול אסטרטגי. בכלל זה, צוותים רב – תרבותיים עשויים לשמש ככלי אסטרטגי של ארגונים לפיתוח יתרונות יחסיים ברי קיימא על פני ארגונים אחרים (Björkman, Stahl, & Vaara, 2007). צוותים רב תרבותיים תורמים לפיתוח אקלים חדשני בארגון, לשפר את רמת ביצועיהם ולהגביר את אפקטיביות ורווחיות הארגון (Maloney & Zellmer-Bruhn, 2006). בכל אופן, כפי שיוצג בהרחבה בסקירת הספרות בעבודה הנוכחית, נראה כי פערי שפה בקרב צוותים גלובאליים עשויים להכחיד, או לכל הפחות לצמצם את היתרונות הנלווים להעסקה של צוותים רב תרבותיים. על כן, ישנה חשיבות מהמעלה הראשונה כי פיתוח חזון אסטרטגי בארגונים אשר מתבססים על העסקה ופיתוח של צוותים גלובאליים ייקחו בחשבון את האפקט השלילי של פערי שפה ויכוונו זמן ומשאבים לצמצום פערים מסוג זה בקרב העובדים.

סקירת ספרות

צוותים גלובאליים

בימינו, חלק לא מבוטל מארגונים גלובאליים מעסיקים צוותים "רב – תרבותיים" (בלשון אחרת – צוותים גלובאליים \ בינלאומיים), בהם משתפים פעולה פרטים המשתייכים למדינות שונות, ובמקביל, עובדים בארגון בודד כגוף אחד. ככלל, צוותים בינלאומיים מתייחסים למקבץ של אינדיבידואלים בעלי רקע תרבותי שונה אשר תופסים ונתפסים על ידי אחרים כישות חברתית הפועלת יחדיו ושזורה במערכת חברתית אחת. צוותים בינלאומיים מנהלים את קשריהם בגבולות הארגון, וכן, מעבר להם. בנוסף, עובדים בצוותים רב תרבותיים מגיעים ממדינות שונות ולרוב מעורבים בתפקודים עסקיים שונים בארגון תוך הפריה הדדית (Schweiger et.al., 2003).

ככלל, צוותים גלובאליים בעלי שני מאפיינים ייחודיים אשר מבדלים אותם מצוותי עובדים בארגונים אחרים – מיקום העובדים והטרוגניות העובדים. בהקשר זה, סביבת העבודה של צוותים אלו לרוב נפרסת על פני מקומות שונים בעולם, כאשר סגל העובדים מגיע ממדינות שונות. בנוסף, חשוב לציין כי צוותים גלובאליים הטרוגניים במגוון רחב של ממדים (למשל – עובדים הנבדלים בגורמים כגון רקע תרבותי, השכלה, גיל, מגדר, אתניות, שפה, מיומנויות וכדומה). הטרוגניות הצוותים הגלובאליים באה לביטוי בהיבטים דמוגרפיים, כגון: תרבות, לאומיות, גיל ומגדר. גורמים מבחינים אחרים קשורים לתחומי מומחיות שונים של האינדיבידואלים בעובדים בצוותים הגלובאליים. בהמשך לכך, חוקרים מציינים כי צוותים גלובאליים מתאפיינים בהון אנושי בעל תחומי מומחיות שונים (Maloney & Zellmer-Bruhn, 2006).

עולה השאלה - אילו ארגונים נוהגים לפתח צוותים גלובליים? בהקשר לכך, במרבית המקרים צוותים גלובאליים מתפתחים בארגונים בעלי מבנה מטריציוני (Matrix Structure) הפועלים בהתאם לגישת המערכות הפתוחות. ארגונים מסוג זה רואים חשיבות בהתאמה והסתגלות לשינויים בסביבה החיצונית. ארגונים מטריציוניים ממוקדים ברווחיות וצמיחת הארגון. מחלקות ויחידות הארגון פועלים באופן רוחבי וסינרגטי על מנת לספק שיתוף פעולה ותמיכה הדדית. שיתוף הידע והמומחיות אשר נצברים בקרב אינדיבידואלים וביחידות הארגון מאפשרים הפריה הדדית וניצול משאבים אידיאליים ובכך תורמים לאפקטיביות וגמישות העבודה בארגון (Bartel-Radic, 2006).

צוותים גלובאליים וביצועי הארגון

הבא של הסקירה נתייחס להבדלי שפה בצוותים הגלובאליים, וכן, לאופן בו הבדלי השפה עשויים להוביל לפגיעה ברמת התפקוד והביצוע של צוותים אלו בארגונים.

הבדלי שפה בצוותים גלובאליים

ככלל, שפה בעלת חשיבות ניכרת בחיי האדם ככלל ובסביבה של ארגונים בפרט. באמצעות השפה עובדים ומנהלים במקום העבודה מעבירים בינם לבין עצמם מסרים. כמו כן, שפה משמשת ככלי עבור ארגונים להעביר מסרים לארגונים ומוסדות חיצוניים לרבות קהל לקוחות הארגון, ספקים, רשויות, אפיקי פרסום וכדומה. אחד ההיבטים החשובים ביותר בשפה נעוץ בכך שהשפה מאפשרת למידה וככלי חברתי ליצירת קשרים חברתיים עם אנשים אחרים. כאשר עוסקים בנושא הבדלי השפה, חשוב לערוך הבחנה בין שפה לתרבות. בכלל זה, אמנם, תרבות ושפה קשורים זה לזה באופן הדוק. אף על פי כן, לפי המוס ורלי (Humes & Reilly, 2008) הבדלי שפה מהווים מרכיב נפרד וייחודי מתרבות.

צוותים רב תרבותיים בארגונים גלובליים נוטים לכלול עובדים המגיעים ממדינות מגוונות ודוברים שפות שונות. אף על פי כן, חשוב לציין כי ארגונים גלובאליים מתבססים במקרים רבים על שפה בינלאומית מוסכמת (למשל שפת האנגלית) המוכרת למרבית העובדים בארגון (Maclean, 2006). מצב זה מוביל לפערים וקשיי שפה בקרב חברי הצוות הרב תרבותי, כגון בעיות הקשורות לתקשורת ישירה ועקיפה, מבעיות הקשורות למבטא ושטף הדיבור, קשיים הקשורים להעברת הוראות וקבלת החלטות וכדומה. ככלל, קשיי השפה של עובדים בארגונים גלובאליים ניתנים לצמצום על ידי שימוש בשפה בינלאומית אשר מוסכמת בארגון. בהקשר זה, ממצאי מחקרים מעלים כי עובדים בצוותים בינלאומיים שונים ברמת שליטתם בשפה הגלובאלית הרווחת בארגון, הן בין והן בתוך יחידות שונות בארגון (Schweiger et.al., 2003).

חוקרים מציינים כי קיימים הבדלים בין עובדים מקומיים אשר דוברים את השפה האוניברסאלית בארגון כשפת אם בצורה שוטפת, לבין עובדים אשר מתקשים לדבר את השפה. הבדלים אלו עשויים לבוא לידי ביטוי ברמת יכולת העובדים לשלוט בהגיגי השפה הרווחת בארגון, מילות סלנג, הבנת אינטונציה, מחוות סימבוליות, הבנת הוראות וכדומה. הבדלי השפה בין עובדים בארגון עשוי להוות מכשול בפני העובדים, ובעל השפעה שלילית על יכולת חברי הצוות להעניק פרשנות מדויקת להוראות ומסרים, וכן, על אופן התגובה של העובד להנחיות. עובדים אשר מגיעים ממדינות ותרבויות שונות לרוב מבינים ומפרשים את ההוראות, מסרים והנחיות בצורה שונה למדי בהתאם לתרבות ולנורמות חברתיות הרווחות באזור מגוריהם. בכלל זה, ידוע כי למידה של שפה