

3.....	מבוא	
5.....	1. מוצבים	
5.....	1.1 הגדרה של מוצב	
7.....	1.2 הדרכה והכנה למוצב	
8.....	1.3 גורמי הצלחה של מוצבים	
12.....	2. מגדר	
12.....	2.1 רקע תיאורטי	
14.....	2.2 השפעת מגדר על הצלחת מוצבים	
18.....	3. שונות תרבותית	
18.....	3.1 מהי שונות תרבותית?	
20.....	3.2 אינטליגנציה תרבותית	
21.....	3.3 השפעת שונות תרבותית על הצלחת מוצבים	
25.....	4. דיון	
25.....	4.1 השפעת מגדר על הצלחת מוצבים	
26.....	4.2 השפעת שונות תרבותית על הצלחת המוצב	
28.....	5. סיכום	
28.....	5.1 תרומת המחקר	
28.....	5.2 מגבלות העבודה	
29.....	5.3 המלצות למחקרי המשך	
30.....	6. מקורות	

מבוא

תהליכי הגלובליזציה ההולכים וגדלים תדיר משנים את פני ניהול משאבי האנוש בחברות רב-לאומיות. שליחת עובדים לעבודות מוצבות במדינות זרות הפכה לשיטה המרכזית בה חברות משתמשות על מנת למסד שווקים בינלאומיים חדשים, תוך הרחבה ושלטה של התרבות הארגונית שלהם בשוק הגלובלי. עבור החברה הרב-לאומית, מוצבים המגיעים למדינות זרות מהווים צעד חשוב בדרכם הגלובלית, תוך יצירת קשר ישיר ועיקרי בינה ובין פעילותיה בחברות בת ובשלוחותיה בחו"ל (Okapara & Kabongo, 2011).

השימוש במוצבים מסתמן כמנגנון יעיל לניהול תאגידיים רב לאומיים ושלטה בחברות הבת, אך יש לזכור כי שליחתם למדינות זרות כרוך בהשקעת משאבים רבים. ההערכה היא שבשנה הראשונה לעבודת המוצבות, העלויות הנובעות משימוש במוצבים בתאגידיים רב לאומיים יקר פי שלושה מאשר עלויות השימוש בעובדים מקומיים. לא כל שכן, כישלון מוצבים במשימתם משויך גם לעלויות עקיפות, מעבר לעלויות הישירות הגבוהות. עלויות עקיפות אלו יכולות לבוא לידי ביטוי באיבוד תחושת הביטחון העצמי, הערכה העצמית וירידה במוטיבציה מצד העובד. כישלון המוצב יבוא לידי ביטוי לרוב בחזרה מוקדמת טרם סיום משימתו לארץ המוצא, תוך השקעת עלויות גבוהות, הן כלכליות והן חברתיות עבור העובד והארגון אליו הוא משתייך. כישלון מוצבים במשימתם עלול להוביל לפגיעה משמעותית בביצוע השלוחות וחברות הבת, ואף לאובדן הזדמנויות הכניסה והתרחבות הארגון בפעילות השווקים הכלכליים במדינות היעד (Pokharel, 2016).

הדרכה בין תרבותית הינה אחד התחומים הנחקרים ביותר בחקר מוצבים בעקבות ההשלכות הניהוליות הקיימות בנקיטה בהדרכה מסוג זה. החקר העיקרי בהדרכת מוצבים מתמקד בהדרכה המקדימה המתקיימת בארץ המוצא של המוצב, טרם יציאתו למדינה המארחת. מחקרים שונים לאורך השנים מראים תוצאות מגוונות אודות האפקטיביות של ההדרכה הבין תרבותית המקדימה ליציאתו של העובד המוצב. מחקרים אלה עוסקים הן בהצלחת המוצב בעבודתו והן ביכולתו של המוצב להסתגל למתרחש בארגון המארח ובמדינה המארחת. לפי ווקסין ופאנצ'יו (Waxin & Panaccio, 2005), ההנחה המקובלת כיום, הן בקרב חוקרים אקדמיים והן בקרב אנשי מקצוע במשאבי אנוש, היא שהדרכה מקדימה טרם יציאת המוצב למשימה והדרכה בין תרבותית יכולות לעזור להסתגלות המוצבים ברמה הסביבתית, החברתית והכללית.

כחלק מעבודה זו, אציג את המשתנה שונות תרבותית ואת השפעתו על הצלחת המוצב בעבודתו. שונות תרבותית הינו משתנה אשר מבטא את הפער התרבותי, הן במאפיינים גלויים והן במאפיינים סמויים, בין עמים שונים, אומות שונות וקבוצות אתניות שונות. שונות תרבותית יכולה להכתוב כיצד אינטראקציה בין שני אנשים מתרבויות שונות תיראה, כאשר כל אחד מביא את הפרשנות שלו לאותה סיטואציה. התנהגות הנתפסת בעיניי האחד כמכבדת, עלולה להיתפס כמבזה בעיניי השני או ליצור מבוכה ביניהם. כמו כן, שונות תרבותית יכולה לקבוע עבור המוצב כיצד החוויה אותה יעבור במדינה המארחת תיראה, כאשר סממנים תרבותיים כגון שפה, נורמות ומנהגים השונים משלו יכתבו עבורו כיצד יראו חיי היום יום שלו (Moran, 2014).

השפעותיה של השונות התרבותית על הצלחתו של הפרט בעבודת המוצבות יכולה להשתנות בהתאם לרמתה. במחקר אשר בחן את הקשר בין שני המשתנים שונות תרבותית והצלחת המוצב נמצא כי שונות תרבותית נמוכה תקל על המוצב הן בעבודתו והן בסביבת מחייתו ובכך תתאפשר לו היכולת לבצע את עבודתו בצורה קלה ומוצלחת יותר. עם זאת, המשתנה שונות תרבותית קשור באופן ישיר לשני משתנים נוספים – **מוצבים**

1.1 הגדרה של מוצב

בעשור האחרון נושא הגלובליזציה בעולם העסקים, המסחר והתעשייה הולך ותופש תאוצה רבה. האפשרויות לניוד בין מקומות שונים על פני הגלובוס הולכות ונעשות זמינות ומהירות יותר. התפתחות אמצעי התקשורת והטכנולוגיה מאפשרות תקשור זמין ואיכותי בין אתרים שונים בעולם. תהליך זה משפיע באופן ישיר על אופיין של חברות עסקיות ומסחריות ומחייב אותן לפעילות של התרחבות אל מעבר לגבולות מדינת המקור.

כחלק מתהליך הגלובליזציה, מתבצעת התפשטות של ארגונים לשווקים חדשים בארצות זרות. מוקמות חברות בת, בריתות אסטרטגיות ויוזמות משותפות ליצירה של נוכחות וזמינות בשווקים חדשים ומרוחקים ולניצול אמצעי ייצור או משאבים יעילים וזולים יותר. חברות רבות הופכות להיות בין-לאומיות. כפועל יוצא מתהליכים אלו, מושפע ישירות גם כוח העבודה. פעילויות בינלאומיות של חברות מחייבות שליחת עובדים בדרגים שונים לארצות שונות בעולם ונוצר צורך מתמיד בגיוס מוצבים. בשנים 2008-2009, מעל 243 חברות בינלאומיות העסיקו מעל ל 94,000 מוצבים במדינות שונות בעולם. גידול משמעותי מהשנים 2005-2006 שבה היו כ 50,000 מוצבים (Koveshnikov, 2014).

המושג Expatriates ("מחוץ למולדת") הינו מושג הבא לתאר כל עובד הנשלח ע"י חברה למילוי משימות מחוץ לגבולות ארץ האם שלו. מוצבים מחברות רב-לאומיות יכולים למצוא עצמם בכל מדינה שהיא ברחבי העולם. על אף ההבדלים בין ארצות המוצא השונות מהן הגיעו, המאפיינים העיקריים של חוויית ההצבה במדינה זרה משותפים ומוכרים לרוב המוצבים באשר הם – סינים בארה"ב, ישראלים ביפן או צרפתים באפריקה. כל אחד מהמוצבים, ללא קשר במוצאו ומדינת הצבתו, מתנתק מסביבתו הטבעית, ממשפחתו ומחבריו וכך הופך לקבוצת מיעוט בארץ המארחת. עליו להתרגל לעבוד עם קבוצת עמיתים בני תרבות חדשה ולא מוכרת, לתקשר בדרך כלל בשפה שאינה שפת האם שלו ולהשתלב בחברה שמייסדיה, כלליה וחוקיה שונים משלו ולעיתים אף אינם מוכרים לו. רבים מהמוצבים חיים למעשה בשני עולמות, וגם אם תקופת שירותם ארוכה יחסית, הם מעידים כי מרגישים זרים ונתפסים ככאלה בעיני סביבתם (Firth, Chen, 2011; Kirkman & Kim, 2014; Van Erp, Giebels, van der Zee & van Duijn, 2011).

כך, במסגרת תפקידם, נאלצים העובדים המוצבים במדינות זרות להתמודד עם הסתגלות לתרבויות השונות משלהם, הכוללות מנהגים שונים הנתפסים בעיניהם כלא שגורתיים. על אף הקושי הטמון בפערים התרבותיים עמו הם מתמודדים, העובדים נדרשים לייצר במהירות רשת יחסים עסקיים וחברתיים עם הסובבים אותם, הן הממונים עליהם והן הכפופים להם. לא כל שכן, מתלווים למעברם של העובדים קשיים אובייקטיביים הקשורים להשתלבות בן הזוג, תמיכה במשפחה, שינויים בהכנסה ומאפיינים אישיותיים של המועמדים או של הסובבים אותם במקום העבודה (Takeuchi, 2010).

עבור מקום העבודה השולח מוצבים למדינות זרות, הצבתם של העובדים מבטיחה את הצורך לשמור על הצלחה בשוק הבין-לאומי. הצבת עובדים במדינות זרות הינה אסטרטגיית ניהול משאבי אנוש אשר קריטי להצלחת הארגון במובן הגלובלי. מדובר באחת מאסטרטגיות ניהול משאבי האנוש המקובלות ביותר בקרב חברות רב-לאומיות. בדרך כלל, מדובר בהצבתם של עובדים מההנהלה הבכירה למשימות בחו"ל כגון ניהול חברת בת. קיימות סיבות רבות לשימוש במנהלים מוצבים, והן כוללות את יכולתם של אחראיים להעברת ידע, התחלה ופיקוח על פעילות חדשה,