

תוכן עניינים

2	פרק 1 : מבוא
3	פרק 2 : המנהל הבינלאומי
6	פרק 3 : בחירת המנהל הבינלאומי המתאים
10	פרק 4 : השפעת ארץ המוצא של המנהל הבינלאומי על הצלחתו בתפקיד באופן כללי
11	4.1 פערי תרבות והתמודדות
14	4.2 פערי מגדר והתמודדות
17	פרק 5 : השפעת ארץ המוצא של המנהלים הבינלאומיים על הצלחות מיזוגים ורכישות
18	5.1 השפעות ארץ המוצא של המנהלים הבינלאומיים על הצלחת המיזוג והרכישה
22	5.2 התמודדות עם אתגרי השוני התרבותי
24	פרק 6 : סיכום
26	ביבליוגרפיה

פרק 1: מבוא

ניהול בינלאומי הפך לתופעה שכיחה בעקבות התגברות תהליכי הגלובליזציה המקשרים בין אנשים, קהילות וארגונים בינלאומיים. הניהול הבינלאומי מחייב לעיתים קרובות מעבר של מנהלים ממדינה למדינה על-מנת לשפר את העברת המידע בין הארגונים והן לפקח על תהליכי הארגון, ומכאן תהליך זה נחשב למורכב ביותר שכן הוא מצריך חיכוך בין תרבויות ונורמות שונות, הכרה של שפה חדשה, והתמודדות עם מכשולים חברתיים ותרבותיים (Li, 2016).

הבחירה במנהל המתאים עבור משימות ניהול בינלאומיות הינו תהליך מאתגר שכן הוא מצריך מצד אחד לבחון מנהל מתאים על בסיס מיומנויות מקצועיות ובחינת ההיסטוריה המקצועית שלו. אולם במקביל המנהל הבינלאומי חייב לגלות מוטיבציה להכרה ואימוץ ערכים של התרבות החדשה, לגלות גמישות כלפי מאפייני תרבות זרים, לגלות רגישות תרבותית ולהתמודד בהצלחה עם פערי תרבויות. אחת הערכות היא כי לעיתים ולעיתים מאפיינים כמו חוש הומור, יצירתיות, סבלנות וגמישות הינם חשובים לאין שיעור בתרבות החדשה ביחס למיומנויות ניהוליות, אך לא כל הפירמות השולחות מנהלים בינלאומיים למשימות מעבר לים מתמקדות במאפייני התרבות, כי אם רק במאפיינים מקצועיים, וזה בתורו עלול להביא למתחים בין תרבותיים וכישלון פעילות המנהל הבינלאומי (Resende, & Fernandes, 2016: 134-135).

פערים תרבותיים שכיחים בין ארגונים המוצגים כוללים בין היתר פערי שפה, תפיסות מגדריות של חברות ליברליות ושמרניות יותר, תפיסות היררכיות, והבדלים בתרבויות הארגוניות (Bader, Schuster, & Bader, 2016; Downes, Varner, & Hemmasi, 2010; Horak, & Yang, 2016; Tung, 2008). פערים אלה הופכים לקריטיים במיוחד כאשר מדובר על מיזוגים ורכישות של פירמות במדינות זרות, כאשר פירמת האם כעת נהנית מהכוח המשפטי והכלכלי להשפיע ולשנות את מאפייני התרבות של פירמת הבת. במצב זה שינויים בכפיה המעוררים התנגדות בקרב העובדים עלולים להביא לכישלון המיזוג; אך מנגד שילוב ראוי של ערכים, נורמות ומאפייני תרבות שונים המבוצעים ברגישות והבנה יכולים להשפיע לחיוב על פעילות הפירמה והצלחת המיזוג והרכישה (Bader, Schuster, & Bader, 2016; Buono, & Bowditch, 2003).

אחת הטענות המרכזיות היא כי מנהלים בינלאומיים חייבים לזהות מבעוד מועד את השינויים בתרבויות האירגוניות, ולעצב אותם מחדש כך שהם יתאימו לאופי הפירמה החדשה. אולם, מתגבשת הסברה לפיה לא רק השוני של מאפייני התרבות בארגונים הבינלאומיים הינם חשובים אלא גם אופי הצורה שבה מנהלים מתקשרים עם עובדיהם ומציגים להם את הרציונל בשינוי העתידי ותומכים בהם לקראת חוסר הוודאות, עוזרים גם הם להצלחת המיזוג והרכישה. התנהגות זו של המנהל, נקבעת במידה רבה בהתאם לאופי התרבותי של המנהל והן של הארגון, האם ישנה תקשורת איכותית בין המנהל לעובדיו, והאם ישנה נורמה ארגונית לפיה מנהלים תומכים בעובדיהם ועוזרים להם להתמודד עם חוסר וודאות ופערי התרבויות; שכן תחושות שליליות של העובד לגבי המיזוג והרכישה עשויות להפחית את מידת הצלחת התהליך ולהגביר את הנטייה של העובד לעזוב את הארגון החדש (Chung, Du, & Choi, 2014; Dikova, & Sahib, 2013; Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher, & Wolff, 2015).

שאלת מחקר: כיצד משפיעה ארץ מוצאו של המנהל הבינלאומי על הצלחת המיזוגים והרכישות הבינלאומיות?

על מנת לענות על שאלת המחקר יבוצע מחקר עיוני הבוחן את השפעת ארץ מוצאו של המנהל הבינלאומי על הצלחותיו במיזוגים ורכישות מעבר לים. המחקר האמור יציג סקירה ספרותית של אופי המנהל הבינלאומי; כיצד בוחרים את המנהל המתאים ביותר למשימות בינלאומיות; השפעת ארץ המוצא ומאפייני התרבות של המנהל על הצלחתו במשימות בינלאומיות באופן כללי; כיצד מתמודדים עם אתגרי הפערים; וכן השפעת ארץ המוצא ומאפייני התרבות של המנהלים הבינלאומיים על הצלחות מיזוגים ורכישות. בסוף העובדה יוצג סיכום והתובנות המרכזיות שזוהו במחקר.

פרק 2: המנהל הבינלאומי

מטרת הפרק הנוכחי היא לבחון את מהות הגדרת המנהל הבינלאומי. הפרק יסקור את ההגדרה של המנהל הבינלאומי, חשיבותו, נחיצותו, והיקף התופעה. הפרק יהווה רקע תיאורטי מקדים למחקר הנוכחי שיסביר אודות המנהל הבינלאומי ומדוע הוא חשוב כל-כך לניהול פירמות. הגדרת הניהול הבינלאומי עשויים להיות מגוונים שכן לא כל המשימות הניהוליות הבינלאומיות הינן זהות. ניהול בינלאומי יכול לבוא לידי ביטוי למשל בחברה גרמנית רב לאומית אשר בסיסה נמצא בעיר גרמנית ומשם מתבצעים מאפייני הניהול על כל סניפי החברה הפזורים בארצות אחרות כדוגמת קביעת אסטרטגיות פעולה, קביעת קוד מוסרי, יעדים וכדומה; סוג ניהול שני הוא כי מטה החברה המצוי בגרמניה יכול לשלוח מנהל מטעמה למדינת יעד זרה שבה מצוי מפעל של החברה, למשל בברצלונה, הודו או בכל מקום אחר מחוץ לגרמניה, ושליחת המנהל נועדה בין היתר בכדי לקבוע אסטרטגיות פעולה ופיקוח למשל. גישה שלישית מציינת כי ניהול בינלאומי מתקיים גם כאשר חברה גרמנית המחזיקה בסניף בקנדה, תעסיק מנהל ממדינה שלישית כדוגמת צרפת שיעבוד בחברה קנדית צרפתית (בקוויבק למשל) בכדי להתאים את המנהל לתרבות והשפה המקומית. בכל מצב של ניהול בינלאומי, על המנהל לדאוג וליצור אינטראקציה ויחסי גומלין הן עם המטה המרכזי במדינת המוצא והן עם סניפי הפירמה במדינות אחרות. מכאן ניתן להסיק כי הגדרתו של המנהל הבינלאומי הוא אדם העוסק בניהול באחד משלושת הטיפולוגיות הניהול הבינלאומי (Bader, Schuster, & Bader, 2016: 33-37; 72-74).

השימוש במנהל בינלאומי מתבסס על שלוש סיבות מרכזיות: מילוי עמדות; פיתוח ארגון; ופיתוח מנהלים. מילוי עמדות מתמקד ברעיון לפיו הפירמה לא מצאה מועמד מתאים במדינת היעד למילוי העמדה הפנויה ולכן ישנו צורך בהבאת מנהל זר הנמצא מתאים על ידי הפירמה (תהליך ההתאמה יוצג בהרחבה בפרק הבא); הפיתוח הארגוני מבוסס על הרעיון לפיו יש להגדיל את הידע בתוך הארגון על סניפיו השונים. זאת אומרת כי מנהל בינלאומי לא רק שמזרים ידע לסניפים הזרים במדינת היעד, אלא הוא גם מזרים ידע ותובנות בחזרה למטה הארגון במדינת המוצא; סיבה שלישית היא פיתוח מנהלים. שיטה זו נועדה להגביר ולשפר את ההון האנושי הארגוני כאשר הפירמה משכללת את פרקטיקות ומיומנויות הניהוליות של עובדיה (Li, 2016: 7).