

תוכן עניינים

2.....	מבוא	
4.....	1. המוצב וחזרתו הביתה	
4.....	1.1 מאפייניו של המוצב הטיפוסי	
5.....	1.2 חזרתו של המוצב	
6.....	2. ידע ארגוני וידע המוצב	
6.....	2.1 מהו ידע ארגוני	
7.....	2.2 סוגים של מידע ברשות המוצב	
8.....	3. אתגרים בניהול ידע בין מוצב לארגון	
8.....	3.1 תהליך העברת הידע בין עובד לארגון	
9.....	3.2 קשיים ואתגרים באיסוף מידע	
10.....	4. סיכום	
11.....	מקורות	

מבוא

ארגונים בינלאומיים המהווים צרכנים עיקריים של העסקת עובדי חברה למוצבים, הינה תופעה אשר נחשבת לאחת מהחשובות והמעניינות ביותר בעולם הניהול הבינלאומי בפרט והניהול בכלל. ארגונים בינלאומיים, אשר מבקשים לשלוח את ידיהם הארוכות למדינות רבות, נדרשות לעיניים וידיים במדינות אלו, תוך יצירת שיתופי פעולה, ורשתות איתנות עם השוק המקומי, תוך הרחבת עסקיהם בצורה משמעותית ויעילה (Gonzalez & Chakraborty, 2014). יעילות לכן, נחשבת לאחת הסוגיות החשובות ביותר המעסיקות את המחקר האקדמי והעסקי, נוכח העובדה כי העסקת מוצבו, הינה תהליך יקר, מורכב, אשר הצלחתו רחוקה להיות מובטחת, ותלויה בגורמים רבים מספור, הקשורים בעיקר לאופיו של המוצב, יכולת ההסתגלות שלו, התמיכה לה הוא זוכה מהארגון, והמדינה אליה הוא מגיע. כל אלו וקריטריונים נוספים הינם כאלו שהארגון חייב לקחת בחשבון כדי שעבודת משימת המוצבות תשתלם בסופו של דבר לארגון (Harzing, Pudelko & Sebastian Reiche, 2016).

יחד עם ההבנה הגדלה בנוגע לדרך יש לטפל במוצב ולסייע לו לעשות את תפקידו, כך סוגיה חשובה אחרת, החלה להעסיק את המחקר האקדמי והמקצועי. הידע הארגוני, נחשב זה עשורים בתור אחד מהגורמים החשובים ביותר המאפשרים לארגון לעבוד ביעילות ובצורה הנכונה ביותר עבורו, מצד אחד, ומצד שני, הגורם שלא אחת, מביא את הארגון להגיע לכדי יתרון תחרותי על פני מתחיריו. עם השנים, ההבנה הגוברת לגבי החשיבות של זרימת מידע דו כיוונית, זו מהארגון למוצב (למען הצלחתו), וזו מהמוצב לארגון (נוכח ניסיונו הרב של המוצב על חווייתו ועל מדינת היעד) הביאה ארגונים ללמוד יותר ויותר על הדרך שבה ניתן לרתום את ניסיון וידע העובד לטובת הארגון, ולנצל אותו בחכמה (Burmeister, 2017).

אחת מהדרכים המרכזיות לרתימת אותו ניסיון, כך נמצא, היא היעילות שבאיסוף מידע זה עם חזרתו של הארגון מהמשימה, כלומר, עם תום המשימה וחזרתו של המוצב לארץ. בשפה האנגלית, אף יש כינוי נפרד שמוקדש לאותם מוצבים חוזרים (repatriate), נוכח מצבם הייחודי, הן ברמה האישית (שכן החזרה, במיוחד למוצב המשפחתי, מהווה טלטלה נוספת, לאחר הטלטלה הראשונה שבמעבר עצמו למדינה זרה), והן בגלל חשיבותם לארגון שצריך לקלוט את אותם מוצבים בחזרה ולדעת לנצל את ניסיונם והידע, כמו גם העצמאות בניהול עצמי, שאלו צברו בעבודת המוצבים בחוץ (שם).

עבודת מחקר זו תתמקד באותם מוצבים החוזרים למדינת היעד שלהם, מתוך ניסיון להבין כיצד חזרת מוצבים ממשימות בחו"ל משפיעה על רמת הידע בארגון? (קרי, שאלת המחקר). על שאלת מחקר זו אענה באמצעות ביצוע מחקר עיוני המתבסס על חמישה מאמרים העדכניים ביותר הקיימים בנושא זה. כך, עם תחילת המחקר, אציג את עבודת המוצב, כאשר אתמקד לאחר מכן דווקא בחזרתו של המוצב עם תום המשימה, ומהם הסיטואציות שבגללם בדרך כלל עבודת המוצב מסתיימת. בפרק הזה של עבודת המחקר, אמקד לסוגיית הידע הארגוני. בפרק זה, אגע בדרך שבה העולם האקדמי עסקי מתייחס לידע בעידן זה, בסוגים השונים של ידע אשר המוצב עצמו מסוגל לאסוף עם עבודתו, ובהבדלים בין ידע המוצב במהלך עבודתו לסופו. בפרק האחרון של העבודה, אגע בחיבור בין יכולת הארגון לרתום את הידע מהמוצב החוזר, למוטיבציה והמניעים העלולים למנוע מעובד למנוע מעבר כזה של ידע. פרק זה יעסוק בקריטריונים ובגורמים השונים המובילים לאותו חיכוך בין עובד לארגון, מול הדרכים היעילות ביותר אמפיריות לאיסוף ידע זה, ושימושו בידי ארגון, לטובת אותו יתרון תחרותי, אליו כל ארגון שואף.

1. המוצב וחזרתו הביתה

1.1 מאפייניו של המוצב הטיפוסי

מוצב הינו תפקיד שבמרבית המקרים (קיימים גם מצבים שבהם מוצב 'שולח את עצמו' למשימת שליחות מטעם עצמו), מציין מצב שבו חברה שולחת עובד (או מעסיקה עובד לטובת שליחתו), כדי שיפעל לטובתה במדינת יעד, שבה יש לאותו ארגון בינלאומי עניין. אם לפתוח לראשונה יחסים עם אותה מדינה ולהיכנס לשוק בתחום כזה או אחר, או כדי לשפר את הקשרים הקיימים ולהתרחב (או ללמוד) באותה המדינה. עבודת המוצבות נחשבת לעבודה מורכבת ביותר, שבה המוצב נדרש לעזוב את כל המוכר לו בביתו, למספר שנים משמעותי, לבצע את תפקידו בתרבות שלעתים שונה משמעותית מזו המוכרת לו, ולפעול, במקרים רבים, בתוך עצמאיות מוחלטת, ותך עמידה ביעדים נוקשים אשר לא אחת גם אינם תואמים את המציאות בשטח (Burmeister, Deller, Osland, Szkudlarek, Oddou & Blakeney, 2015).

מצב זה הופך מסובך שבעתיים כאשר המוצב אינו רווק, אלא אינו דווקא בעל משפחה, אישה וילדים. קיימת חילוקי דעות משמעותיות לגבי האתגר העומד לפני המוצב. לאור מחקרים מסוימים, המוצב הנוסע לבדו מתקשה שכן הוא הינו בודד, ומתנתק לחלוטין מהתרבות המוכרת שלו, וחש בשל כך ניכור רב, אשר מקשה עליו לבצע את עבודתו ומכשיל אותו. מצד שני, מחקרים אחרים טוענים כי המוצב, מושפע רבות מיכולת המשפחה להסתגל לחיים במדינה החדשה, וכי הניסיון לסייע להם בכך מוביל אותו להיות מוסח מעבודתו, וכך לפגום בה. כך או כך, עבודת המוצב נחשבת לעבודה או משימה מורכבת, אשר לה משפיעים רבים. אחד מהם למשל, היא יכולת הארגון להכין היטב, לא רק למשימתו, אלא גם לעולם התרבותי אליו הוא נכנס. מחקרים מראים כי היכולת של ארגון להכין את העובד היטב לעבודת המוצב, הינה קריטית אמנם, אך רק חלקית. הארגון, כך נדמה, מחויב ללוות את העובד גם במהלך עבודתו ולהבטיח כי יהיו לו את כל התנאים להצליח (Gonzalez & Chakraborty, 2014).

מעבר לכך, בעשורים האחרונים המושג 'אינטליגנציה תרבותית' הוגדר ובעזרתו נמצא עד כמה חשוב כי לעובד תהיה 'אוריינטציה תרבותית'. כלומר, שלעובד תהיה נטייה טבעית להסתגל היטב לתרבויות זרות. מחקרים אלו גם הראו עד כמה ניתן (בניגוד למדד האינטליגנציה הרגילה) לשפר את האינטליגנציה התרבותית וכך להכין את העובד טוב יותר. בכלל, מחקרים רבים עוסקים בחשיבות של הדרכת העובד והמשמעות שלה כלפי הצלחת המוצב (שם).

בהתאם לכך, מחקרים אחרים מנסים להבין מהי בעצם 'הצלחה' כאשר באים להגדיר ולאבחן משימה של מוצב ולמדוד אותה. לכך, נמצאו חילוקי דעות רבות. כך נמצא, כי הצלחה של מוצב לרוב קשורה באופן ישיר לדרך שבה המנהל הישיר מעריך את המוצב. כך, התלות בקשר האישי בניהם משפיע מדי על הבחינה והמדידה של הצלחתו. יותר מכך, רבים טוענים כי היכולת למדוד את הצלחתו של המוצב מרחוק, הינה לכל הפחות בעייתית, וכי ציפיות הארגונים הם במרבית המקרים לא ריאליסטיות, ואינן לוקחות בחשבון את מורכבות המשימה. נקודה זו משמעותית כי נטייה כזו למדוד לא נכון את המוצב עלולה להשפיע באופן ישיר על חזרתו, ליצור יחסים עכורים בין העובד למעביד, וכך ליצור תחלופת ידע דו-כיוונית אשר יש בה בלמים ורמת מוטיבציה נמוכה