

## תוכן עניינים

### תוכן

3.....	מבוא
5.....	הסתגלות מוצבים
5.....	סקירה כללית והגדרות
7.....	כישלון הסתגלות מוצבים
8.....	גורמי הצלחה בהסתגלות מוצבים
9.....	ניסיון בינלאומי
11.....	אינטליגנציה תרבותית
14.....	השפעת אינטליגנציה תרבותית וניסיון בינלאומי קודם על הסתגלות המוצב
19.....	דיון ומסקנות
21.....	ביבליוגרפיה

## מבוא

תהליכי הגלובליזציה המואצים המהווים חלק בלתי נפרד מהכלכלה העולמית בעשורים האחרונים הביאו לעלייה במספר חברות הרב לאומיות אשר פועלות במספר רב של מדינות מעבר למדינת האם כחלק חשוב להבטחת ההצלחה של חברות אלו ומקסום היכולות והפוטנציאל השיווקי והמסחרי במדינות היעד, עולה באופן ניכר חשיבותם של עובדים אשר מוצבים מטעם החברה בתפקידי מפתח הן מקצועיים והן ניהוליים במדינות יעד שונות ממדינת המקור. ההצבות מתפרשות על פני תחומים רבים בתחום הטכני, התפעולי, השיווק המסחר והלוגיסטיקה, בתחומי משאבי אנוש וכן בדרגי הניהול הבכיר. ההצלחה של עובדים אלו הנקראים "מוצבים" (Expatriates) הינה חלק חשוב בהצלחה של פעילות של החברה בדיסציפלינות השונות במדינות היעד ובהצלחה לעמידה ביעדים המסחריים שהוגדרו (Koveshnikov, Wechtler, & Dejoux, 2014).

במסגרת תפקידים אלו נאלצים העובדים להתמודד עם הסתגלות לתרבויות זרות, למנהגים שונים ולא שגרתיים ונדרשים ליצר במהירות רשת יחסים עסקיים וחברתיים עם הסובבים אותם והכפופים או הממונים במשרדי הארגון ועם הסביבה. בנוסף לכך מתלווים למעבר קשיים אובייקטיביים הקשורים להשתלבות בן/בת הזוג, תמיכה במשפחה, שינויים בהכנסה ומערכת הקשיים הנובעים מעצם אישיות המועמדים או המועמדות ויחס הכפופים/עמיתים בארגון אליהם (Awais, Battour, Rageh. & Pandiyan, 2014).

גורם חשוב ומרכזי להצלחתם של מוצבים הנשלחים לעבודה במדינת יעד מטעם חברה רב לאומית הינה יכולת הסתגלות במדינה המארחת. כאשר מוצב אינו מצליח להסתגל הדבר ישפיע על המוצב באופן אישי ויפגע בקריירה האישית שלו וכפועל יוצא יפגע במשפחתו. מעבר לכך, לכישלון האישי והמשפחתי ישנן השלכות העשויות להביא לפגיעה בחברה הבינלאומית וביצועיה מוניטין שלה ואף גרימת יצירת נזק כספי והשלכות שליליות נוספות לטווח הארוך. ולכן חיוני שהחברה השולחת את המוצב תוכל לזהות לפני שליחת המוצבים, מהם הגורמים המניעים אותו ושישפיעו על הסתגלותו. חברות בין לאומיות משקיעות כיום זמן ומשאבים ניכרים במוצבים אך אחוז המוצבים המסיימים בהצלחה את משימותיהם, משתלבים בהצלחה בחברה הזרה ומסיימים את תקופת ההצבה הינו נמוך יחסית. (Bücker, Furrer, Poutsma, Buyens, 2014). המוצבים הינם קבוצת מיעוט במדינת היעד אליה הם מגיעים לביצוע העבודה. הסביבה התרבותית הינה חדשה ולא מוכרת. על המוצב להעביר בה תקופה מחייו תוך כדי תקשור שוטף בשפה זרה עבודה והגעה להישגים במשותף עם בני תרבות שונה וזרה. על המוצב להצליח להשתלב בחברה בעלת מנהגים זרים ולא מוכרים ושקיימים בה כללים חוקים והתנהגות שונים ולא מוכרים. כל הגורמים האלו עלולים להביא לבעיות וקשיים לפני המוצבים. הן בעבודתם והן ביכולת ההסתגלות. בעיות כגון: הלם תרבותי, הבדלים מהותיים בסגנונות של עבודה וניהול, רגישות והבנה של תרבות הארץ המארחת וההתאקלמות לתנאים הגיאוגרפיים, לשפה המקומית הזרה ובנוסף ההתמודדות והבעיות של התאקלמות כל המשפחה או לחילופין ההתמודדות עם הבדידות ישפיעו על תפקודם והשתלבותם של מוצבים במדינת היעד. (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). שאלת המחקר בעבודה הינה מידת ההשפעה של אינטליגנציה תרבותית וניסיון קודם של המוצבים על הצלחתם ורמת ההסתגלות לתפקיד. המשתנה הבלתי תלוי הינו רמת ההסתגלות של מוצבים לתפקידם והמשתנים התלויים הינם רמת האינטליגנציה התרבותית והניסיון הבינלאומי הקודם בתפקידים

## הסתגלות מוצבים

### סקירה כללית והגדרות

בעשור האחרון תופש תאוצה נושא הגלובליזציה בעולם העסקים, המסחר והתעשייה. האפשרויות לניוד בין מקומות שונים ורחוקים גיאוגרפית, הולכות ונעשות פשוטות, זמינות ומהירות יותר. ההתפתחות המואצת של אמצעי המחשוב, התקשורת והטכנולוגיה מאפשרות קשר זמין מהיר ואיכותי בין אתרים שונים בעולם. התהליך משפיע באופן ישיר על אופי חברות עסקיות ומסחריות ומאפשר להן לצאת לפעילות של התרחבות אל מעבר לגבולות מדינת המקור. כחלק מתהליך הגלובליזציה, מבוצעת חדירה של חברות לשווקים חדשים בארצות זרות. מוקמות חברות בת, מבוצעות רכישות, מיזוגים, בריתות אסטרטגיות ויוזמות משותפות ליצירה של נוכחות זמינות אינטנסיבית בשווקים חדשים ומרוחקים וניצול אמצעי ייצור, חומרי גלם, ידע ומשאבים זמינים, יעילים וזולים יותר. חברות רבות הופכות להיות בין-לאומיות. כתוצאה מתהליכים אלו, יש השפעה ישירה על כח העבודה. פעילויות בינלאומיות של חברה מחייבת שליחתם של עובדים בדרגים טכניים וניהוליים שונים לארצות שונות בעולם ונוצר צורך מתמיד בגיוס מוצבים. בשנים 2008-2009, נמצא כי מעל 243 חברות בינלאומיות העסיקו יותר מ 94,000 מוצבים במדינות שונות בעולם. זהו גידול משמעותי מהשנים 2005-2006 שבה הועסקו כ 50,000 מוצבים. (Koveshnikov, Wechtler, & Dejoux, 2014).

המוצבים הינם מנהלים או עובדים שכירים הנשלחים על ידי החברה בה הם מועסקים, לארץ זרה לתקופה קצובה מראש לצורך מילוי תפקיד מסוים. פרוש המונח מוצב הינו "גולה" ומקורו הינו במונח הלועזי Expatriates שמשמעותו "מחוץ למולדת". ניהול מוצלח והצלחת מוצבים הופך להיות גורם משמעותי בהצלחתן העסקית של חברות בשווקים וארצות זרות. אי לכך מושקע מאמץ ומשאבים רבים בניהולם ובהכשרתם. מחקרים רבים מצביעים על העובדה שהצלחת החברה הבינלאומית בשווקים בחו"ל מותנית באופן ישיר בהצלחת מוצביה באותה מדינה או שוק. המוצבים משמשים במגוון תפקידים כגון: מנהלים בדרגי ביניים ובכירים, מקבלי החלטות, פיקוח על תהליכים שונים, ניהול מקצועי וטכני, אמצעי לסנכרון תקשורת והעברת מידע בין הצדדים, ניהול משאבי אנוש מקומי, בסיס ידע ותאום וארגון ביצוע של משימות המרוחקות ממדינת היעד של הארגון.

בכדי להבין ולהעמיק במשתנה של הסתגלות המוצבים לתפקידם יוצגו להלן התהליכים לבחירת מוצבים והסיבות האפשרויות להצלחה או כישלון של הסתגלות מוצבים לתפקידם. הסתגלות המוצבים קשורה גם ליכולת להזדהות עם תרבות היעד, דבר המעיד על אינטליגנציה תרבותית גבוהה (Crowne, 2013).

במודלים הקלאסיים מחולק נושא המוצבים לשלושה חלקים מרכזיים לפי משך הזמן בביצוע התפקיד: תפקיד לתקופה ארוכה (שנה עד ארבע שנים), תפקיד לתקופת ביניים (חודשיים עד שנה) ותפקיד קצר לתקופה קצרה (חודש ופחות). נתוני מחקר שנאספו בתחום מצביעים על כך ש 80 אחוז מהחברות הבין לאומיות בגודל ממוצע עד גדול מעדיפות את השימוש במוצבים ומעל 45 אחוזים מהחברות מתכננות הגדלה של רמת השימוש במוצבים בתפקידים שונים בעתיד (Rose, 2010).

התהליך הכולל של המוצבות בנוי מחמישה שלבים מרכזיים (Lee, Chua, , Miska, C. & Stahl, ) (2017):