

פרק 1: גלובליזציה וקשרים בינלאומיים.....	2
פרק 10: ניהול סיכונים פוליטיים.....	5
פרק 4: ממדי תרבות.....	8
פרק 5: ניהול חוצה תרבויות.....	13
פרק 6: תרבויות ארגוניות וגיוון.....	14
מאמר: ננסי אדלר – סוגי מחקרי ניהול הקשורים לתרבות.....	17
פרק 7 – תקשורת וניהול משא ומתן חוצה תרבויות.....	19
מאמר: רובוק וסימונדס Robock & Simmonds.....	21
פרק 8: עיצוב ויישום אסטרטגיה.....	23
פרק 9: דפוסי כניסה לפעילות בינלאומית ומבנים ארגוניים.....	27
פרק 12: מוטיבציה בתרבויות שונות.....	31
פרק 13 – מנהיגות בתרבויות שונות.....	33
פרק 14 – מיון ופיתוח המשאב האנושי בתרבויות שונות.....	37

פרק 1: גלובליזציה וקשרים בינלאומיים

חברה רב לאומית, הגדרות (עמ' 15-16):

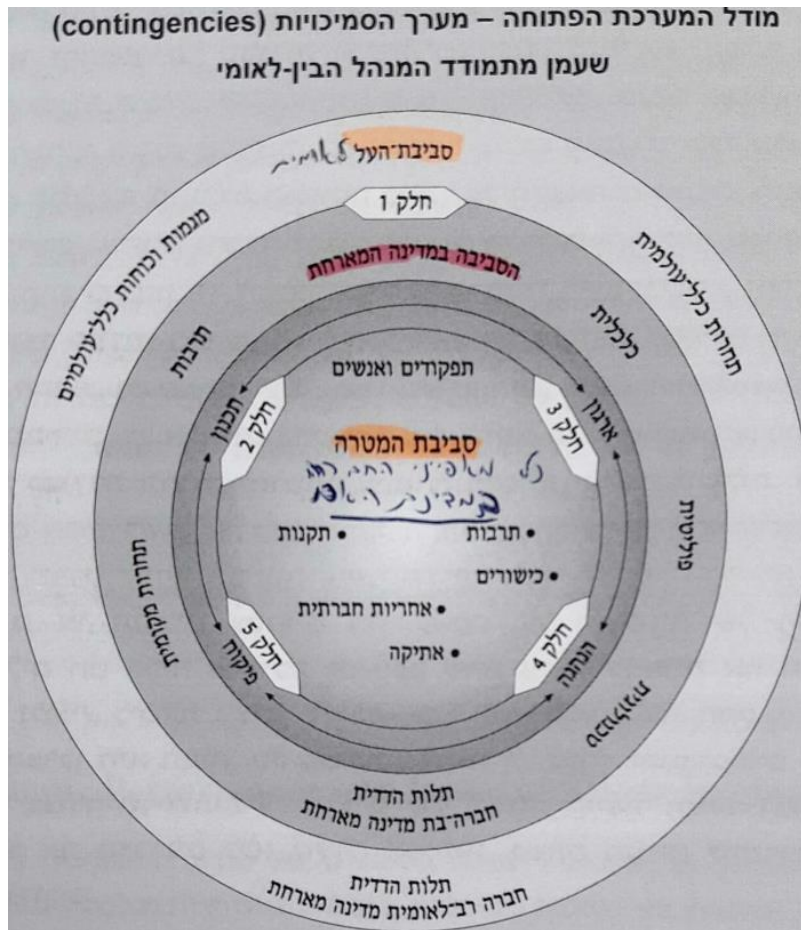
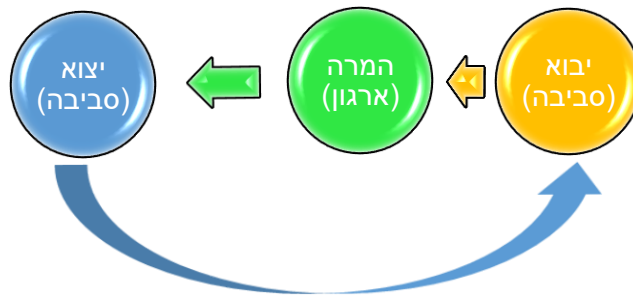
1. קבוצת חברות שבהן שולטת הנהלה ראשית אחת, ופעילויותיהן מתפרסות במדינות רבות. הבעלות על חברות יכולה להיות פרטית, ממשלתית, ציבורית או מעורבת (Robock & Simmonds)
2. חברה הנוקטת גישה גלובלית בנוגע לשווקים זרים ולייצור. נכון עבור כל חברה שפועלת ביותר ממדינה אחת (Daniel & Radebaugh)
3. כל חברה המעורבת במסחר או בהשקעה בינלאומיים. (Hill)
 - i. מסחר בינלאומי - כאשר חברה מייצאת סחורות או שירותים לצרכנים במדינה אחרת.
 - ii. השקעה בינלאומית - חברה משקיעה משאבים בפעילות עסקית מחוץ לארץ האם שלה.
4. חברה שהנהלתה הראשית ממוקמת במדינה אחת אך פועלת בשתי מדינות או יותר. (Rugman & Hodgetts) מאפיינים:
 - i. חברות בנות או שלוחות הקשורות זו לזו בקשרי בעלות
 - ii. מאגר משאבים משותף
 - iii. חזון משותף לכל השלוחות.
5. חברה העוסקת בפעילויות ייצור או שירות באמצעות שלוחות במדינות אחדות, שולטת על המדיניות בשלוחות אלה ומנהלת אותן בפרספקטיבה גלובלית. בד"כ למעלה מ-25% מהמכירות של חברה רב לאומית מתבצעים במדינות אחרות (Deresky)

הבדלים בין חברה מקומית לחברה רב לאומית (עמ' 16-17)

1. **אי-ודאות/סיכון** – התמודדות עם מרכיבי אי ודאות וסיכון – פוליטי, חוקי, פיננסי, סיכוני מס.
 - **עדות לאי ודאות סביבתית:** חוסר יכולת לצפות את העתיד, שינויים מהירים בסביבה, מחסור במידע וכו'.
 - **לדוגמא – 'לא ידענו מה יהיה; לא היה ברור לנו אם...'**
 2. **קונפליקטים רב-לאומיים** – בסביבה וגם בתוך הארגון. עימותים, תביעה משפטית, מיסים, שביתות, סנקציות – כל אלו בהקשר של מספר לאומים.
 - **עדות לקונפליקטים** – עדות ישירה לקונפליקט על בסיס לאום או עדות עקיפה – זהויות לאומיות שונות של לקוחות/מנהלים/עובדים וכו' (לדוגמא – מנהל אמריקאי וצוות ישראלי). יכולים להיות קונפליקטים אמיתיים.
 - **לדוגמא – חברה בריטית ניתקה קשר עם ישראל בגלל תקיפות בעזה, או חרם על סודה סטרים בגלל פעילות ישראל בשטחים.**
 3. **מורכבות סביבתית** – גורמים מחוץ לחברה שמשפיעים עליה – לקוחות, כלכלה, ספקים, מתחרים, תרבות, ממשלה וחוקים. כאשר חברה נכנסת לשוק בינ"ל, הגורמים הנ"ל משפיעים עליה.
 - **עדות למורכבות סביבתית** – קיום מספר רב של גורמים, גיוון תרבותי וגיאוגרפי בכל גורם.
 - **לחפש שמות – של לקוחות, מתחרים. שמות ספציפיים זה עדות למורכבות.**
 4. **מאגר משאבים משותף** – שימוש של משאב שמשרת את כל החברה, או לפחות שתי שלוחות בינ"ל (הון, חומרי גלם, פטנטים, מוניטין, משאבי אנוש או ידע).
 - **עדות למאגר משאבים משותף** – שימוש במשאבים לטובת כלל החברה או חלקים ניכרים ממנה, העברת משאבים.
 - **לדוגמא מפעל שמייצר את המוצרים ושולח לכל השלוחות, מחסן שמשרת כמה שלוחות, מנהל שמועבר בין שלוחות.**
 5. **חזון אסטרטגי משותף** – סינרגיה. פעילות משותפת כישות כוללת.
 - **עדות לחזון** – הצהרות בדבר חזון, יעוד, מטרות החברה.
 - **לדוגמא ציטוט מנכ"ל שאומר 'חלק גדול מהחזון הוא איפה נמצאת חברה על הספקטרום בין הלוקאלי לגלובלי'.**
- השקעות זרות ישירות (FDI) היא קטגוריה הכוללת רכישות, מיזוגים בינלאומיים ומיזמים משותפים הוניים (לא כל סוגי הרכישות והמיזוגים והמיזמים הקיימים).**
- ! השקעות זרות נידונות בפרק 9 – דפוסי כניסה, בעיקר כשלוחה בבעלות מלאה, השקעה לא הונית והונית שותפויות אסטרטגיות ורכישות. 6 גישות FDI מופיעות במאמר של רובוק וסימונדס.**

ארגונים הם מערכות פתוחות המקיימות אינטראקציה בלתי פוסקת עם הסביבה ביחסי גומלין.

מערכות ארגוניות מנהלות תהליכי יבוא (תשומות) ויצוא (תפוקות) עם הסביבה, מושפעות מכל שינוי שחל בה, וחייבות להתאים את עצמן ללא הפסקה למאפייניה ולדרישותיה המשתנות.



מעגל פנימי: סביבת המטרה – מאפייני החברה במדינת האם. לדוגמא – טבע. סביבת המטרה היא הגורמים בישראל (לקוחות, מתחרים וכו').

מעגל אמצעי: הסביבה במדינה המארחת – הגורמים במדינה בה פועלת החברה.

מעגל חיצוני: סביבת העל – מעבר למדינה, מאפיינים מעבר להשפעה הלאומית שדורשות התמודדות מצד הנהלת החברה. לדוגמא – לגליזציה של תרופות, מגפה כלל עולמית.

- 'הסבירו במה שונה פעילותה של xxxx מפעילותה של חברה מקומית' (עמ' 16-18 ממנ 11)

תשובה צריכה לכלול עדויות מהאירוע וקישור למאפייני הסיכון של חברות רב לאומיות (אי ודאות וסיכון בין לאומי, קונפליקטים בינ"ל, מורכבות סביבתית, חזון ארגוני, מאגר משאבים משותף)

- 'הוכיחו שחברת xxxxx היא חברה רב לאומית' (עמ' 15-16 ממנ 11)

תשובה תקשר בין הגדרות חברה רב לאומית לעדויות מהקטע (השקעת משאבים מחוץ לארץ האם, ביצוע פעילות של מסחר, נקיטת גישה גלובלית בנוגע לשווקים זרים, פועלת ביותר ממדינה אחת, יש לה מכירות בינלאומיות, חזון משותף)

- 'הסבירו מה ההתניות בסביבת המדינות המארחות, בסביבת המטרה ובסביבה העל לאומית המשפיעות על פעילותה של חברת xxxx' (עמ' 31-33 ממנ 11)

תשובה תינתן על פי המודל של הלן דרסקי ותכלול התייחסות לסביבת העל ומגמות בה (מגמה כלל עולמית/תחרות עולמית/תלות הדדית), סביבה במדינה המארחת (כלכלית/פוליטית חוקית/טכנולוגית וכו') וסביבת המטרה (כלכלית, אחריות חברתית, תקנות, כלכלית/תרבותית/כישורים ואנשים)

פרק 10: ניהול סיכונים פוליטיים

סיכון פוליטי Political Risk – ההסתברות הבלתי צפויה שהמדינות הממשלתיות של המדינה המארחת תגביל את ההשקעות הזרות. (בולט במיוחד בשווקים מתעוררים)

דוגמאות לגורמי סיכון: (עמ' 267)

- הקפאת העברה של נכסים מחוץ למדינה המארחת
- הצבת מגבלות על העברת הכספים של רווחים או הון
- פיחות מטבע
- הפקעת נכסים
- סירוב לכבד תנאים חוזיים של הסכמים שנחתמו בעבר עם החברה הרב לאומית.

ניתוח והערכת סיכון פוליטי (עמ' 268):

~ ניתוח מקרו סיכונים פוליטיים: כיצד עשויות החלטות פוליטיות חשובות להשפיע על כלל הארגונים במדינה. **מדיניות ממשלה שמשפיעה על כל (דגש על כל) החברות הרב לאומיות.**

סוגיות מרכזיות במקרו:

הקפאת התנועה של נכסים מחוץ למדינה המארחת; הצבת מגבלות על העברת כספי רווחים או הון; פיחות המטבע; הפקעת נכסים; היעדר מחויבות לתנאים החוזיים של הסכמים שנחתמו בעבר עם החברה הרב לאומית; פירטיות תעשייתית וזיוף מוצרים; חוסר שקט פוליטי; שחיתות שלטונית

~ ניתוח מיקרו סיכונים פוליטיים: כיצד משפיעות מדיניות ממשלה ופעולותיה על מגזרים נבחרים במשק או על עסקים זרים ספציפיים במדינה. **ענף ספציפי או עסק ספציפי.**

סוגיות מרכזיות במיקרו (עמ' 271): רגולציה בענף; מיסים על סוגים מסוימים של פעילות עסקית; חוקים מקומיים מגבילים שונים; יחס שונה לחברות רב לאומיות מאשר היחס שמקבלות חברות אחרות.

מסגרת תלת מימדית לניתוח סיכון – שמידט Schmidt

עמ' 274 במדריך, 350 בספר באנגלית

- **סיכונים פוליטיים Political Risks (! יכולים להיות כולם – גם וגם.)**
 - **סיכוני העברה Transfer Risks** – מדיניות ממשלה שמגבילה העברה של הון, תשלומים, ייצור, אנשים וטכנולוגיה אל ומחוץ למדינת האם, מיסים על ייצוא/יבוא והוצאת רווחים מחוץ לגבולות המדינה בה פועלת החברה.
 - **סיכונים תפעוליים Operational Risks** – מדיניות ממשלה שמגבילה באופן ישיר את הניהול והביצוע ביחידות המקומיות – פיקוח על מחירים, מגבלות מימון, התחייבויות לייצוא, מיסים ודרישה לשימוש במשאבים מקומיים.
 - **סיכוני בעלות Ownership Control Risks** – מדיניות ממשלה ופעולות המונעות בעלות או שליטה על פעילות מקומית. לחץ להכללת שותפים מקומיים, החרמת נכסים, הפקעת נכסים וביטול זכויות קניין.
- **האופי הכללי של ההשקעה General Nature of Investment (! רק אחד משלושתם.)**
 - **השקעת קונצרן Conglomerate Investment** – השקעה בסיכון גבוה; המוצרים או השירותים המיוצרים שונים מאלו המיוצרים במדינת האם; מוערך בדרך כלל כסיכון גבוה, משום שממשלות זרות תופסות השקעות אלו כבעלות ערך מוסף נמוך עבורן וככאלו שמביאות תועלת לחברה הרב לאומית אך לא למדינה המארחת. **דוגמא – טלפונים לא חכמים באפריקה.**
 - **השקעה אנכית Vertical Investment** – הייצור של חומרי גלם או מוצרי ביניים במדינה המארחת שבהמשך מעובדים למוצרים סופיים במדינת האם. הסיכון טמון בהשתלטות ממשלה של המדינה המארחת, מכיוון שהשקעה זו מוכוונת יצוא, והממשלה הזרה תמצא תועלת בפעילות שמניבה לה מטבע חוץ.

- השקעה אופקית *Horizontal Investment* – השקעה בפעילויות ייצור במדינה מארחת של מוצר או שירות כמו אלה המיוצרים במדינת האם. נעשית בדרך כלל כדי לרצות את הממשלה במדינה המארחת, ולכן ברוב המקרים אינה מטרה להשתלטות. **דוגמא – קוקה קולה.**
- **האופי הייחודי של ההשקעה *Special Nature of Investment***
(! ננתח קודם באיזה מגזר מדובר, אחר כך רמת תחכום (נמוך/בינוני/גבוה) ולבסוף דפוס הבעלות.)
 - **מגזר הפעילות הכלכלית**
 - המגזר הראשוני – חקלאות, ייעור וכריית מינרלים
 - המגזר התעשייתי – פעילות הייצור
 - מגזר השירות – תחבורה, כספים, ביטוח ותעשיות נלוות.
 - **מידת תחכום טכנולוגי** – אבחנה בין ענפי תעשייה שמתבססים על מדע, לבין ענפי תעשייה שאינם מתבססים על מדע.
 - **דפוס הבעלות** – האם החברה היא בבעלות מלאה או חלקית של הפירמה במדינה המארחת.

טכניקות אינטגרטיביות (עמ' 277)

מסייעות לפעילות החברה הרב לאומית להפוך לחלק מהתשתית של המדינה המארחת.

- כינון יחסים טובים עם הממשלה המארחת ועם קבוצות פוליטיות מקומיות אחרות.
- ייצור רב כל האפשר של מוצרים באופן מקומי, תוך שימוש בספקים וקבלני משנה מקומיים כך שהמוצר הופך ל"מקומי"
- יצירת מיזמים משותפים ושכירת אנשים מקומיים שיהלו ויפעילו את המיזם
- קיום מחקר ופיתוח מקומיים רבים ככל האפשר
- פיתוח יחסי עבודה טובים

טכניקות הגנתיות

נועדו להרתיע את הממשלה המארחת מלהתערב בפעילות השלוחה באמצעות הימנעות מיצירת קשרים מורכבים עם כלכלת המדינה המארחת.

- ביצוע ייצור מקומי קטן ככל האפשר וניהול כל פעילות המחקר והפיתוח מחוץ למדינה
- הגבלת האחריות של כח האדם המקומי ושכירת עובדים מקומיים רק אם הם חיוניים לפעולה.
- גיוס הון מבנקים מקומיים ומהממשלה המארחת כמו גם ממקורות חיצוניים.
- גיוון ייצור המוצר במספר מדינות.

דגשים: חברות רב לאומיות הנוקטות טכניקות הגנתיות ינקטו בדפוס בעלות משותפת כמו מיזם משותף, רישיון, זיכיון ובריתות אסטרטגיות (לא שלוחה בבעלות מלאה, חברת בת ורכישה מלאה)

אסטרטגיות פוליטיות יזומות

מטרתן להשפיע על מדיניות הממשלה וגם לתת מענה למאמצי המתחרים להשפיע על מדיניות הממשלה

- מינוף הסכמי סחר והשקעות בין שתי מדינות
- הסכמי סחר אזוריים ובינלאומיים, כניסה לשווקים בתחילת תהליך ההפרטה – הליברליזציה.
- הקמה וביסוס של נוכחות בשוק המקומי.
- קיום יחסי שיתוף פעולה עם חברות מקומיות
- שתדלנות רשמית
- מימון מסעי פרסום.
- הסתייעות בשגרירויות ובקונסוליות של מדינת האם.
- יחסי ציבור רשמיים ופעילויות ציבוריות כגון קמפיין עממי ופרסום.
- פיתוח ותחזוקה של מערכות יחסים מתמשכות עם גורמים פוליטיים בעלי העניין הרבים, ביניהם ארגונים לא ממשלתיים (NGOs) ואחרים.

- 'הסבירו באמצעות המסגרת התלת ממדית לשיקול סיכונים פוליטיים של Schmidt (פרק 10 עמ' 274-275 תרשים 1-10 בספר הקורס) את גורמי הסיכון המשפיעים על רמת הסיכון הפוליטי והכלכלי....'
- תשובה – 'סוג הסיכון הפוליטי (סיכוני העברה/סיכונים תפעוליים/סיכוני בעלות), האופי הכללי של ההשקעה (השקעה אופקית/קונצרן/אנכית), האופי הייחודי של ההשקעה (מגזר הפעילות הכלכלית, מידת התחכום הטכנולוגי, דפוס הבעלות)
- 'הסבירו אילו טכניקות ואסטרטגיות מפעילה xxxx להפחתת סיכונים פוליטיים' (פרק 10 עמ' 276-279)
- תשובה אפשרית – 'טכניקות הגנתיות – גיוון ייצור המוצר במספר מדינות; אסטרטגיות פוליטיות יזומות – יחסים חזקים עם גורמים פוליטיים מקומיים בשלטון; מינוף הסכמי סחר בין מדינות; ניהול בריתות; טכניקות הגנתיות – צמצום התלות במדינה המארחת, פחות שימוש בכח אדם מקומי; טכניקות אינטגרטיביות – יותר ייצור ע"ב מקומי והעסקת כ"א מקומי; כינון יחסים טובים עם הממשלה'

! מתקשר למחקר Globe בפרק 4 עמ' 119 וגם בפרק 13 עמ' 363

(ביצע את המחקר על עובדי חברה אחת (IBM) במדינות שונות – בניגוד לטרומפנאר)

הממצאים והניתוח של הופסטרדה אפשרו לו להסביר הבדלים בין תרבותיים באמצעות חמישה מימדים של התרבות:

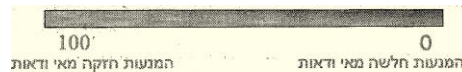


1. **מרחק סמכות** – (Power distance) - הפתרון שנותנת החברה לשאלת חלוקתו הבלתי שוויונית של הכח בין חברה. המידה שבה חברה מעודדת ומנציחה פערים בהשפעה וחלוקת **עושר** בין חברה. ככל שהמרחק גבוה יותר, כך הפערים עמוקים יותר. מדד זה בא לבחון מה היחס בין הממונים לכפופים. כמה גדול המרחק ביניהם, כמה גדול מרחק זה. על פי המחקר, מדינות המתאפיינות במרחק עוצמה גבוה הן **מלזיה, פנמה, גואטמלה, מקסיקו** והפיליפינים, ואילו מדינות שבהן נמדד מרחק עוצמה נמוך הן **אוסטרליה, אוסטרליה, דנמרק, אירלנד, ניו זילנד וישראל**.

2. **הימנעות מאי-ודאות** – (Uncertainty avoidance)

מידת הקבלה של אי ודאות. קבלת סיכונים יותר – בלי לדעת תוצאה מראש לעומת הימנעות מלקיחת סיכונים.

התייחסות החברה לבעיית האו ודאות והמידה בה חברה מעדיפה מבנים ברורים וודאיים המונחים על פי כללים וחוקים ברורים על פני מצבים לא מובנים, שמכילים רמות גמישות ואי ודאות גבוהות.



המידה שבה חברה משפיעה על חברה להתמודד עם מצבי סיכון וחוסר ודאות; עד כמה הארגון ומי שעובד בו יכול לחיות בתנאים של חוסר ודאות, עמימות, מצבים לא מוחלטים, מפתיעים ובלתי צפויים. בחברה שבה ההימנעות נמוכה, האנשים סבלניים יותר לסיכונים **ומכבדים** דעות והתנהגויות שונות. בחברות הנמנעות מחוסר ודאות חשובים יותר החוקים והכללים.

מדינות המתאפיינות בממד הימנעות מאי-ודאות גבוה הן: **ישראל, גרמניה, יוון, פורטוגל וגואטמלה**. בממד הימנעות מאי-ודאות נמוך נמצאו המדינות: **סינגפור, בריטניה, דנמרק, שוודיה והונג קונג**.

3. **אינדיבידואליזם לעומת קולקטיביזם** – (Individualism versus Collectivism)

מה במרכז: האינדיבידואל – האדם שדואג לעצמו, או הקולקטיב – אנשים כחלק מקבוצה ודואגים לה ולאינטרסים שלה והקולקטיב בתמורה דואג לאדם (ישראל אינדיבידואליזם).

מידת חשיבות האינטרס האישי לעומת זה הקבוצתי. ממד זה מתאר את היחסים שבין הפרט לקבוצה בחברה נתונה. האינדיבידואליזם מוגדר כמידה שבה הקשרים בין פרטים בחברה רופפים, כך שמצופה מכל אחד לדאוג לעצמו או למשפחתו הקרובה. תרבות קולקטיביסטית, לעומת זאת, מאופיינת בקבוצות חזקות ומלוכדות עם עזרה ודאגה הדדית. את הממד הזה בחן הופסטרדה לפי ארבע שאלות עיקריות: זמן ל**חיים אישיים** ומשפחתיים, תנאי עבודה טובים, ביטחון תעסוקתי ועניין בעבודה. מדינות המתאפיינות בממד אינדיבידואליזם גבוה לפי המחקר הן **ארצות הברית, אוסטרליה, בריטניה וקנדה**, ואילו מדינות שלהן מדד אינדיבידואליזם נמוך הן **פנמה ונצואלה**.

4. **גבריות לעומת נשיות** – (Masculinity versus Femininity)



התייחסות החברה לשאלת חלוקת התפקידים בין המינים ולהשפעתה על המערכת הערכית שלה. ערכים גבריים: חשיבות רועם חיצוני, הופעה, השגת דברי ערך נראים לעין, רווחים כספיים. הגיבור הוא בעל ההישגים וההצלחה. ערכים בחברות נשיות: לא להתבלט, העדפת יחסי אנוש על כסף, איכות חיים ושימור הסביבה, עזרה לזולת ולחלש. גיבור – אנטי גיבור, אנדרדוג.

מתבטא בחלוקת תפקידים – מסורתי (גבריות) מול שוויוני (נשיות)

ככל שהתרבות "נשית" יותר, כך התפקידים החברתיים יותר חופפים; כלומר, גם הגברים וגם הנשים אמורים להיות צנועים, רכים, וממוקדים באיכות החיים. לטענתו של הופסטרדה, ככל שהחברה "נשית" יותר, כן תהיה יותר סימפתיה ציבורית לחקיקה כלכלית וחברתית לטובת החלשים. מדינות המתאפיינות בממד גבריות גבוה הן **בריטניה, אירלנד, דרום אפריקה, יפן, גרמניה, אוסטרליה, נצואלה, איטליה, שווייץ, מקסיקו, קולומביה, אקוודור** ומדינות בממד גבריות נמוך הן מדינות **סקנדינביה, הולנד, צ'ילה, אורוגוואי והמדינות הבלטיות**.

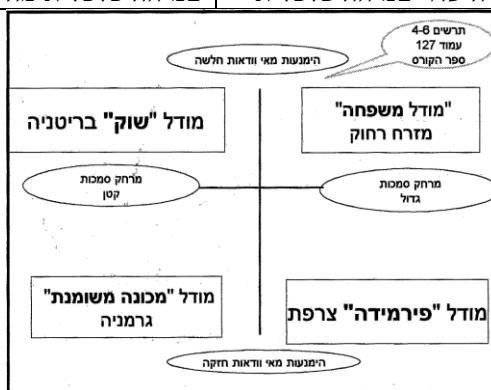
5. **ממד הזמן** (Time orientation), מכונה גם **קונפוציוזם**.

מוכוונות החברה למושג הזמן, רצף בין מוכוונות ארוכת טווח לזמן לבין מוכוונות קצרת טווח לזמן.

בתרבויות מערביות יש תרבות תכנון לטווח קצר לקבלת תוצאות מיידיות. בתרבויות מזרחיות התכנון הוא יותר לטווח ארוך עם תוצאות צפויות להתקבל בעתיד. (אליבאבא – תכנון קיום ל-102 שנים)

התייחסות לטווח קצר: עיסוק בהווה ובעבר הקרוב, ציפייה לתוצאות מיידיות, תכנון לטווח קצר.
 התייחסות לטווח ארוך: עיסוק בעבר הרחוק ועתיד, תכנון לטווח ארוך, השקעה בחינוך, ציפייה לתוצאות בטווח ארוך
 לארגונים בעלי אוריינטציה קצרת טווח יש כבוד רב ל**מסורת**, הם מדגישים את החשיבות של ההתחייבויות והמעמדיות, מעודדים **צריכה** ראוותנית ומדגישים את הצורך בתוצאות מהירות. ארגונים בעלי אוריינטציה לטווח ארוך, מאידך גיסא, מתאפיינים בחסכנות, ב**שמרנות** ובאיפוק. ארגונים אלו מדגישים את הצורך בהתאמת המסורת למצבים העכשוויים, בחסכנות, בהתמדה ועקשנות במילוי תפקידים ובשמירה על **מוסר**. מדינות המתאפיינות במדד אוריינטציה לטווח ארוך גבוה הן **סין**, **הונג-קונג**, **טייוואן**, **יפן** ו**קוריאה**, ואלה שנמצא בהן מדד אוריינטציה לטווח ארוך נמוך היו **פקיסטן**, **קנדה**, **פיליפינים** ו**ספרד**.

אוריינטציה לטווח קצר	אוריינטציה לטווח ארוך
רוב המאורעות החשובים בחיים התרחשו בעבר או מתרחשים כעת	רוב המאורעות החשובים בחיים יתרחשו בעתיד
יציבות אישית: האדם הראוי נשאר תמיד כפי שהיה	האדם הראוי מסתגל לנסיבות משתנות
יש כללים אוניברסליים בנוגע לטוב ורע	ההגדרה של טוב ורע תלויה בנסיבות
מסורות הן מקודשות	מסורות משתנות על פי הנסיבות
מצפים מהאדם להיות גאה במדינתו	מנסים ללמוד ממדינות אחרות
מתן שירות לאחר הוא מטרה חשובה	חסכנות והתמדה הם מטרות חשובות
צריכה ובזבזנות	חסכונות גדולים, משאבים זמינים להשקעה
תלמידים מייחסים הצלחה וכישלון למזל	תלמידים מייחסים הצלחה למאמץ וכישלון להיעדר מאמץ
מדינות עניות חוות צמיחה כלכלית איטית או היעדר צמיחה כלכלית	צמיחה כלכלית מהירה ועושר



❖ מימדים ערכיים להשוואת תרבויות - טרומפנאר (עמ' 118-114)

(מחקר שבוצע על אלפי מנהלים, מאות חברות ב-43 מדינות)

• כללי לעומת פרטי

תרבות דרכי פעולה שמאמינה בדרך פעולה אחת אוניברסלית לעומת קאסטומיזציה והתאמה פרטנית של המודל העסקי לסביבת הפעילות.

פרטי: האמונה שהנסיבות מכתובות את האופן שבו יש ליישם רעיונות ושיטות עבודה: יחסים, מערכות אישיות, אמון בין אישי, חובה כלפי ידידים ומשפחה, "יחסיות", דרכים רבות להשגת אותה תוצאה.

כללי – אוניברסלי: האמונה שאפשר ליישם רעיונות ושיטות עבודה בכל מקום בעולם, ללא שינוי או התאמה: מאופיינת בהיצמדות לכללים, מערכת המשפט, חוזים, מחויבויות "נעלות" יותר, "אובייקטיביות", דרך אחת נכונה.



❖ אישי לעומת קהילתי

האדם הוא החשוב בקבוצה, לעומת הקבוצה נעלית על צרכי אדם.

(מקביל לאינדיבידואליות של הופסטדה)

קהילתי: אנשים לעצמם כחלק מקבוצה; מדגישים נושאים בעלי ערך לקבוצה, החלטות משותפות ואחריות משותפת; זמן ארוך יותר לקבלת החלטות ויצירת הסכמה; דגש על מערכת יחסים.

אישי: אנשים לעצמם כיחידים; מדגישים עניינים אישיים ופרטיים ואחריות אישית; קבלת החלטות מהירה; הנציג בעל סמכות לקבלת החלטות ומייצג את הארגון.



❖ ספציפי לעומת דיפוזי

הפרדה בין הפנאי לעבודה – בתרבויות דיפוזיות אין הפרדה ויש קשר הדוק בין העבודה לחיים הפרטיים.

ספציפי: מרחב ציבורי גדול, מרחב פרטי קטן; מוחצנים; הפרדה בין פנאי לעבודה.

דיפוזי (מפוזר): המרחב הציבורי והפרטי דומים בגודל; מופנים; נמנעים מעימותים; אין הפרדה פנאי ועבודה.



ההבדלים ממוקמים באמונות המדויקות, הספציפיות, הקבועות והמפוזרות, ולעתים קרובות ללא יסוד.

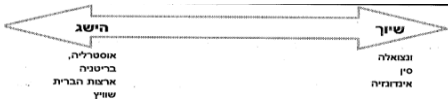
❖ ניטרלי לעומת רגשי



הפגנת רגשות בצורה גלויה לעומת מאופקות רגשית כתוצר של תרבות רגשית: מבטאים רגשות באופן גלוי וטבעי; מגע גופני פתוח ומשוחחרר; אקספרסיבי, קולני; שפת גוף מוחשית.

ניטרלי: ריסון רגשות; איפוק וקור רוח; מגע גופני רק עם חברים קרובים/משפחה; קשה "לקרוא את האדם"

❖ הישג לעומת שיוך



הקשר בין כישרון לקידום בעבודה, לעומת נפטיזם וקידום לפי סטטוס ערכים שלא קשור ישירות למועמד ויכולותיו (מגדר, גיל, ייחוס)

ייחוס, שיוך: המעמד מבוסס על מיישרה, גיל, השכלה או קריטריונים אחרים; כח עבודה הומוגני, בעיקר גברים; הבחנה על פי קריטריונים ספציפיים.

הישגיות: המעמד מבוסס על יכולת והשגיות; נוכחות נשים ומיעוטים בכח העבודה; מהגרים, צעירים וזרים זוכים לכבוד אם מוכיחים את עצמם.

בתרבויות מסוימות, ההישגים מתקבלים באמצעות מאמץ, בחברה שמקדמת את המצב הקיים, ואינה יוצאת דופן. מצד שני, ישנן תרבויות אחרות שבהן השיוך החברתי הוא דומיננטי להישג הישגים. בקווי רוחב רבים, אינך יכול להצליח אם אינך גבר, של הקבוצה האתנית הדומיננטית של האזור, הטרנסקסואלי ומעמד עליון. בדרך זו, ההתייחסות החברתית תתממש וממנה ניתן יהיה לקצור את ההישגים.

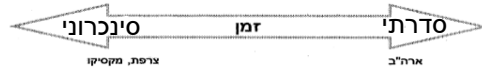
❖ זמן (סדרתי לעומת סינכרוני / מוכוונות לעבר לעומת לעתיד)

גישה זו עוסקת בתפיסת הזמן הנוכחי שיש לחברה מסוימת ולקשר שלה עם העבר והעתיד.

גישה סדרתית: אנשים נוטים לעשות רק פעילות אחת בכל פעם; שומרים בקפדנות על לוחות זמנים; העדפה לפעילות על פי תכנון קפדני מראש, ללא סטיות (ארה"ב); דייקנות; שמירה על סדר הפעולות; התמקדות במטרות והצגת קו ישר להשגתן.

גישה סינכרונית: אנשים נוטים לבצע יותר מפעילות אחת בכל פעם, קובעים

פגישות בזמנים משוערים בלבד והן עשויות להשתנות בהתראה של רגע; לוחות הזמנים גמישים ומשתנים בהתאם לצרכים של אנשים אחרים; פעילויות בלתי מתוכננות מראש



כמו כן ישנה התייחסות גם למוכוונות החברה כלפי זמנים.

מוכוונות לעבר: תרבות שמוכוונת לעבר תופסת את העתיד כחזרה של אירועי וחוויות העבר. מאופיינות בכבוד כלפי קודמיהם, מסורות ואירועים היסטוריים.

מוכוונות להווה: מופנה לכאן ולעכשיו, ללא שימת חשיבות גדולה בעבר או בעתיד. פרטים בתרבות ארגונית זו שמים את מאמציהם באירועים היומיומיים ובמשימות שעומדות מולם. טווח קצר.

מוכוונות לעתיד: תרבות שמתרכזת בפוטנציאל עתידי ולא מתייחסת לעבר כגורם משפיע על אירועים עתידיים. תכנון מעמיק הוא חלק גדול אצל פרטים בארגונים בעלי תרבות זו.

❖ שילוב תרבות וניהול: פרויקט Globe (עמ' 119)

הקשר בין תרבות למנהיגות, פרופיל של מנהיג

תשעה מימדי תרבות שהם סוג של עדכון של המחקר של הופסטדה

1. הימנעות מאי ודאות – כמה התרבות, החברה, הארגון נסמכים על פורמליסטיקה, נורמות חברתיות, טקסים, חוקים ופרוצדורות בירוקרטיות בכדי להקל/להימנע מאי ודאות של אירועים עתידיים.

ציון גבוה - סינגפור ושווייץ; אנשים מחפשים סדר ועקביות, הבניה ומבנים פורמליים, תהליכים מורכבים והעדפות אסטרטגיות פורמליות מפורטות, רשמיות באינטראקציה, לקיחת סיכונים קטנים ומחושבים, הימנעות אקטיבית משינוי.

ציון נמוך – יוון ורוסיה, דגש על אופורטוניזם, לקיחת סיכונים – פחות מפחדים מאי ודאות, תהליכים פשוטים ואסטרטגיות כלליות יותר. אינטראקציה לא פורמלית, פחות מתנגדים לשינויים.

2. מרחק סמכות – כמה הפרטים בתרבות מצפים שהכוח יחולק באופן שווה.

בתרבות משפחה מרחק סמכות גבוה – תרבות זו מדגישה את היררכיית הסמכות, כבוד לבעל סמכות.

ציון גבוה מעיד על חלוקה שוויונית פחות של כח כלכלי, חברתי ופוליטי; בעלי סמכות מצפים ומקבלים צייתנות.

- קבלת החלטות היררכית, עם תקשורת חד כיוונית. החברה מחולקת למעמדות, הגבלה באפשרויות התקדמות, משאבים מוגבלים למעטים בחברה, מידע נאגר וממודר.
- ציון נמוך** – ארה"ב, דנמרק; בחברה יש מעמד ביניים גדול, כח מקושר לשחיתות וסחיטה, מעבר בין מעמדות מקובל, משאבים זמינים כמעט לכל, מידע מחולק בצורה חופשית, מדיניות דלת פתוחה, מנהלים ופקודים פחות מוטרדים מסטטוס וחלוקת הכח לקבל החלטות. פתיחות מצד מנהלים לקבלת דעות מהכפופים להם, ואלו מצדם נוטים לתת יותר הצעות ו-To Challenge את המנהלים שלהם.
- דומה למימד מרחק סמכות של הופסטדה.
3. **קולקטיביזם מוסדי** – כמה המבנה הארגוני מעודד ומתגמל חלוקה קולקטיבית של משאבים ופעילות קולקטיבית.
- ציון גבוה: סינגפור ושוודיה; נוטים להדגיש ביצוע ותגמול קבוצתי, לפרט - קבלה על ידי הקבוצה היא חשובה מאד, המנהיגים מעודדים השתייכות קבוצתית על פני מטרות אישיות, אחדות קבוצתית נעלה יותר מאינדיבידואליזם.
- ציון נמוך: יוון וברזיל משמעותו ארגון שנוטה להדגיש ביצוע, הצלחה ותגמול אישי, אינדיבידואליות מוערכת יותר מקבוצתיות.
- דומה למימד קולקטיביזם של הופסטדה.
4. **קולקטיביזם בתוך הקבוצה** (קולקטיביזם משפחתי) – מנקודת מבט האדם – כמה אדם מרגיש צורך בשיוך לקבוצה, לכידות בארגון, רמה הגאווה בשיוך. גם מתייחס למימד המשפחתי.
- דומה למימד קולקטיביזם של הופסטדה
5. **שוויון מגדרי** – כמה התרבות מצמצמת את ההפרש המגדרי, חוסר השוויון בין המינים. עידוד סובלנות לדעות שונות ולפרטים שונים.
- ערכים גבוהים במימד זה יש למדינות אירופה, ערכים נמוכים למצרים ודרום קוריאה.
- דומה למימד גבריות לעומת נשיות של הופסטדה
6. **אסרטיביות** – מוכנות להתעמת עם אחרים בכדי לקבל את המגיע.
- מדינות עם ציון גבוה – ארצות הברית ואוסטריה, מחזיקים עמדות של מסוגלות ונהנים מתחרות בעסקים. מדינות עם ציון נמוך – שוודיה וניו זילנד, מעדיפים הרמוניה ומדגישים נאמנות וסולידריות.
- דומה למימד גבריות לעומת נשיות של הופסטדה
7. **מכוונות כלפי העתיד** – כמה הפרטים עסוקים בחשיבה לעתיד – יעדים ארוכי טווח לעומת אופורטוניזם ואי דחיית סיפוקים.
- מדינות עם מכוונות גבוהה לעתיד – סינגפור ושווייץ, נוטות לתכנן באופן מסודר יותר לאופק זמן ארוך טווח, אבל נוטים גם להיות שונאי סיכון יותר ולהימנע מהחלטות מזדמנות.
- מדינות עם מכוונות נמוכה – רוסיה וארגנטינה, פחות שיטתיים ויותר אופורטוניסטים.
- דומה למימד הזמן של טרומפנאר
8. **מכוונות לביצוע** – כמה הקולקטיב מעודד אנשים להתקדם ומתגמל את חבריו על שיפור בביצוע ומצוינות. ציון גבוה – ארצות הברית וסינגפור, ארגונים מדגישים הדרכה ופיתוח. ציון נמוך – רוסיה ויוון, חשיבות גדולה יותר למשפחה ורקע משפחתי.
- דומה להישג לעומת שיוך של טרומפנאר
9. **מכוונות כלפי האדם** – כמה התרבות מעודדת אנשים להתנהג בהגינות ואלטרואיסטיות, התנהגות נדיבה, אכפתית ומתחשבת.
- ציון גבוה – מצרים ומלזיה; האינטרסים של הזולת חשובים, אנשים מונעים מהצורך להשתייכות, חברים בקולקטיב אחראים לקידום הרווחה של אחרים, אנשים נמנעים מאפליה גזעית.
- ציון נמוך – צרפת וגרמניה; אינטרסים אגו-צנטריים, אנשים דואגים לעצמם בראש ובראשונה, מונעים מצורך בכח ו-Material Possessions, המדינה דואגת לרווחה האקונומית והסוציאלית של הפרטים, אנשים לא רגישים לאפליה גזעית.

- 'הסבירו כיצד באים לידי ביטוי הממדים הערכיים עפ"י Trompenaars (עמ' 114) במאפיינים ובהתנהלות של xxx' **תשובה** תכלול ממדים מהמודל של טרומפנאאר (אישי לעומת קהילתי/ספציפי לעומת דיפוזי, זמן, הסביבה – מוכוונות כלפי פנים/חוץ, ניטרלי לעומת רגשי)
- **נכון/לא נכון:** ממד התרבות 'ספציפי לעומת דיפוזי' על פי טרומפנאאר מבטא את כל הרבדים בתרבות על פי המודל של שיין
- **הטענה נכונה- ספציפי לעומת דיפוזי – Specific vs. Diffuse:** תרבות ספציפית היא תרבות שבה אנשים חולקים מרחב ציבורי גדול, שאליו הם מאפשרים לאחרים להיכנס, עם זאת, הם מקפידים על מרחב פרטי קטן שבו הם משתפים אך ורק חברים קרובים ושותפים (ערכים והנחות בסיסיות). בתרבויות ספציפיות אנשים הם מוחצנים, ומקפידים על הפרדה ברורה בין חייהם הפרטיים לעבודה (תוצרים גלויים וערכים). תרבות דיפוזית היא תרבות שבה המרחב הציבורי והפרטי דומים בגודלם, ואנשים שומרים על המרחב הציבורי שלהם מכיוון שכניסה למרחב הציבורי מאפשרת כניסה למרחב הפרטי (הנחות בסיסיות). בתרבויות דיפוזיות אנשים הם מופנמים, נמנעים מעימותים, משתמשים בגישה לא ישירה, ויש קשר הדוק בין העבודה לחיים הפרטיים (תוצרים גלויים וערכים). טרומפנאאר ממליץ לאנשים מתרבות ספציפית שמנהלים עסקים במדינות בהן יש תרבות דיפוזית להקפיד על שימוש מדויק בכל התארים של האדם עמו הם נושאים ונותנים, ולנהוג בסבלנות גם כאשר הם נתקלים בתקשורת עקיפה או בלתי ישירה (תוצרים גלויים). ההמלצה לאנשים מתרבות דיפוזית שעושים עסקים עם בני תרבות ספציפית היא להגיע מהר ככל האפשר לעיקרי הדברים, ולא להתהדר בתארים ובהישגים שאינם רלוונטיים (תוצרים גלויים וערכים).
- **נכון/לא נכון:** בתרבות לאומיות המתאפיינת במרחק סמכות גבוה, הימנעות גבוהה מאי-ודאות, קולקטיביזם מוסדי ובתוך קבוצה גבוהים, מוכוונות גבוהה כלפי האדם ואסרטיביות נמוכה (ממדי מחקר Globe), נצפה למצוא תרבות ארגונית מסוג "משפחה" על פי המודל של Trompenaars.
- **הטענה נכונה -** מכיוון שתרבות זו מאופיינת בהדגשת סמכות היררכית (מרחק סמכות גבוה) ומוכוונות לאדם (קולקטיביזם מוסדי ובתוך קבוצה גבוהים). התוצאה היא סביבה דמוית משפחה, שאותה מוביל מנהיג הנתפס כהורה אוהב שיודע מה טוב לעובדיו בתרבות זו, העובדים מכבדים את בעלי הסמכות (מרחק סמכות גבוה) ומצפים לקבל מהם הכוונה ואישור לכל מעשיהם (אסרטיביות נמוכה). המנהלים, מצדם, ממלאים תפקיד הורי, דואגים לעובדים, לרווחתם ולהמשך תעסוקתם בארגון (קולקטיביזם מוסדי ובתוך קבוצה גבוהים, מוכוונות גבוהה כלפי האדם).
- **נכון/לא נכון:** בתרבות לאומיות המתאפיינת במרחק סמכות נמוך, הימנעות נמוכה מאי ודאות, אסרטיביות גבוהה, ומוכוונות גבוהה כלפי ביצוע (Globe) נצפה למצוא את סגנונות התקשורת: הקשר נמוך, תקשורת אינסטרומנטלית ותקשורת בסגנון אישי
- **הטענה נכונה-תרבות לאומית זו מאפיינת חברות מערביות המאופיינות בסגנון תקשורת אישי, ישיר ובהקשר נמוך.**

פרק 5: ניהול חוצה תרבויות

העדפות אסטרטגיות: (עמ' 133, מזכרות גם בפרק 14)

1. **אוריינטציה אתנוצנטרית – Ethnocentric**: אכידות לכל השלוחות בעולם כמו במדינת האם. מחשבה: התרבות שלי כמנהל במרכז בחשיבה, ובכל מקום בעולם אני אתנהל בדרך הזו. אכידות בשיטת ניהול, קוד לבוש, שיווק.
2. **אוריינטציה פוליצנטרית – Polycentric**: התאמת כל שלוחה לתרבות בה היא מוטמעת. מחשבה: ריבוי מרכזים – התפיסה היא שלכל מדינה תרבות ייחודית, ולכן נתאים את עצמנו לתרבות המקומית. התאמה במוצר, שיטת השיווק.
3. **אוריינטציה רגיוצנטרית – Regiocentric**: התאמת התפיסה לפי אזור גיאוגרפי (מערב אירופה/מזרח אירופה)
4. **אוריינטציה גיאוצנטרית – Geocentric**: שילוב גלובלי, אחיד, גנרי עם התאמות קלות לכל אזור (מקדונלד'ס)

טבלה 5-1
ארבע אוריינטציות אסטרטגיות

אוריינטציה				
אתנוצנטרית	פוליצנטרית	רגיוצנטרית	גיאוצנטרית	
חזון	רווחיות (כדאיות)	קבלה על ידי הציבור (לגיטימציה)	גם רווחיות וגם קבלה על ידי הציבור (כדאיות ולגיטימציה)	
שליטה	מלמעלה למטה	מלמעלה למטה (כל חברת בת מחליטה על יעדים מקומיים)	הדדית מתוך מו"מ בכל רמות התאגיד	
אסטרטגיה	אינטגרציה גלובלית	היענות מקומית	אינטגרציה גלובלית והיענות מקומית	
מבנה	היררכי, לפי מוצר	היררכי לפי אזור, עם אוטונומיה לשלוחות לפי מדינות	מבנה מטריציוני של מוצר ואזור	
תרבות	מדינת האם	מדינה מארחת	אזורית	גלובלית
טכנולוגיה	ייצור המוני	ייצור באצוות	ייצור דינמי וגמיש	ייצור דינמי וגמיש
שיווק	פיתוח מוצר נקבע בעיקר על פי הצרכים של הלקוחות במדינת האם	פיתוח מוצר מקומי על פי צרכים מקומיים	אחיד בתוך האזור, משתנה מאזור לאזור	מוצר גלובלי עם וריאציות מקומיות
מימון / כספים	העברת הרווחים למדינת האם	העברת רווחים למדינה המארחת	חלוקת רווחים באזור	חלוקת רווחים גלובלית
ניהול משאבי אנוש	עובדים ממדינת האם מוכשרים למלא תפקידי מפתח בכל מקום בעולם	עובדים במדינות המארחות ממלאים תפקידי מפתח במדינותם	עובדים מאזור מסוים עוברים הכשרה למלא תפקידי מפתח במדינות האזור	עובדים מצטיינים עוברים הכשרה כדי למלא תפקידי מפתח בפירמה בכל מקום בעולם

פרק 6: תרבויות ארגוניות וגיוון

❖ המודל של שיין לתרבות ארגונית: (עמ' 160-161)

רובד התוצרים הגלויים – תוצרים פיזיים של התרבות

סמנים על פי שיין כוללים כל מה שרואים, שומעים וחשים בארגון, החל ממראה פיזי, צורת הלבוש, דרך סיפורים וטכסים ועד לשפה, סגנון הדיבור. הדפוסים הגלויים, הנראים לעין, המודעים והמבוקרים של התנהגויות ותוצרים מוחשיים.

❖ כל דבר המייצג משמעות מסוימת המוכרת לאנשים הנמנים עם אותה תרבות: שפה, בניינים, אמנות, גינונים.

רובד הערכים – מה ראוי לעשות

הערכים קובעים כיצד הדברים צריכים להיות. הם אמות המידה המוגדרות ע"י התרבות, שבאמצעותן אנו שופטים את הרצוי. ערכים משמשים בהכוונת התנהגות, בנקיטת עמדה ביחס לבעיות/משימות ובעיצוב ציפיות העובדים מהארגון. ככל שערכים מוכיחים עצמם כיעילים בפתרון בעיות ובמימוש משימות, הם הופכים להיות מקובלים על חברי הארגון. ועם הזמן הם הופכים להיות מובנים מאליהם.

רובד ההנחות יסוד/הנחות בסיסיות – צפנים תרבותיים המתגבשים ל"הנחות" באופן בו יש לגשת לפתרון בעיות יסוד הסדר החברתי

ערכים שהפכו להיות מובנים מאליהם ובלתי מודעים, עד שהם נתפסים כמובנים מאליהם. הנחות יסוד הן הבנות בלתי פורמליות ולא הנחות פורמליות או נורמות התנהגות. ובכל זאת, על התשתית הזו מתפתחים תוצרי התרבות הגלויים. קודים המתגבשים לכלל הנחות תרבותיות אודות האופן שבו אנו תופסים את הסביבה ואת ההתייחסות אליה.

7 הנחות יסוד:

1. יחס הארגון לסביבה – שולט/נשלט/הדדי
2. טבע האמת והמציאות – כיצד מוגדר מה אמת ומה לא?
3. טבע הפעילות האנושית – אקטיבי/פסיבי, doing/being
4. טבע הזמן – אוריינטציה לעבר/הווה/עתיד, יחידות הזמן להתנהלות היומיומית בארגון?
5. טבע האדם – האם בני אדם טובים מיסודם – Y – גישת יחסי אנוש, ניטרליים או רעים – X?
6. טבע היחסים הבינאישיים – תקשורת בין אנשים: שת"פ או תחרות.
7. הומוגניות לעומת שונות – האם עדיף לעודד את חברי הקבוצה ליזום דברים חדשים או לנהוג בקונפורמיות?

❖ **ארבעה סוגי התרבויות על פי טרומפנאר (משפחה, אייפל, טיל, אינקובטור)** (עמ' 164)

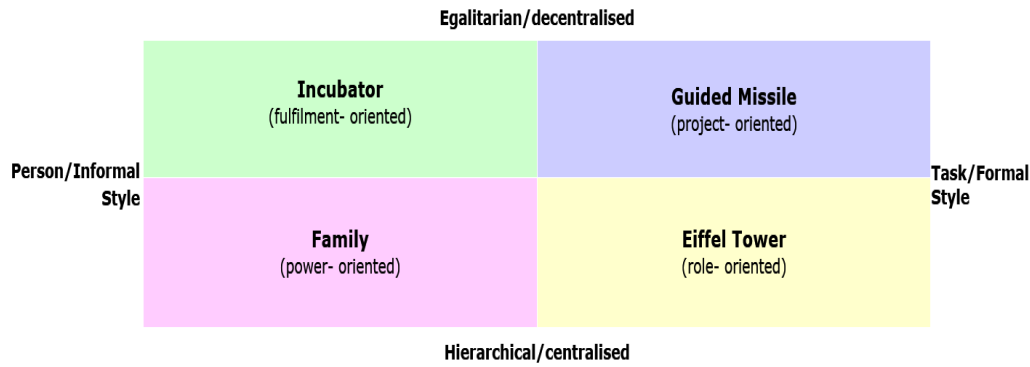
1. **ממד המוכוונות:**

- a. **מוכוונות למשימה:** סגנון רשמי, מערכת היחסים עם העובדים תתאפיין בנוקשות ובקיום יחסים תפקידיים ובלתי אישיים, תהליכי החשיבה והלמידה הארגוניים יתאפיינו בחשיבה לוגית, אנליטית ורציונלית.
עדויות למוכוונות למשימה: כללים, נהלים, פורמליות, הגדרת תפקידים רשמית, יעדים לארגון, הגדרת משימה ברורה.
- b. **מוכוונות לפרט:** סגנון בלתי רשמי, מערכת היחסים תתאפיין בספונטניות וביחסים דינמיים ואישיים, תהליכי החשיבה והלמידה הארגוניים יתאפיינו בחשיבה אינטואיטיבית, הוליסטית, חשיבת אד הוק, אלתור ויצירתיות.
עדויות למוכוונות לפרט: סגנון בלתי רשמי, מערכת יחסים לא פורמלית, משפחתית, מגוון הטבות לפרט, בניית תפקיד לפי כישור הפרט ולא לפי צרכי הארגון, אלתור, יצירתיות, האדם חשוב לארגון.

2. **ממד הריכוזיות:**

- a. **שווינויות וביזור:** עדויות לשוויוניות וביזור: מעט רמות בהיררכיה, שותפות בקבלת החלטות
- b. **היררכיה וריכוזיות:** עדויות להיררכיה וביזור: הרבה רמות בהיררכיה הארגונית, דגש על כפיפות לסמכות, ציות למנהלים, פחות שותפים בקבלת החלטות.

תרבות ארגונית בחברה רב לאומית



1. תרבות המשפחה

ארגון היררכי, הדגשת סמכות היררכית ומכוונות לאדם, ידוע מי המייסד והמנהל. המנהל דואג לרווחה של העובדים, קידום לפי קשרים אישיים ונאמנות, ולא מימדי ביצוע אובייקטיביים.

מאפיינים: מרחק סמכות גבוה, הימנעות גבוהה מאי-ודאות, קולקטיביזם מוסדי ובתוך קבוצה גבוהים, מוכוונות גבוהה כלפי האדם ואסרטיביות נמוכה

הדגשת סמכות היררכית ומכוונות לאדם; סביבה דמוית משפחה, שאותה מוביל מנהיג הנתפס כהורה אוהב שיועד מה טוב לעובדיו; העובדים מכבדים את בעלי הסמכות ומצפים לקבל מהם הכוונה ואישור; המנהלים דואגים לעובדים, לרווחתם ולהמשך תעסוקתם בארגון; שמירה על ערכי מסורת ומנהגים, כחלק מהסכמה קשיחה על גבולות הארגון ועל השתייכות לארגון; החלטות בדבר קידום מושפעות מקריטריונים של קשרים אישיים ולא מממדי ביצוע אובייקטיביים; תרבות המשפחה יכולה לשמש זרז לפעילות בארגון, להגביר את האנרגיה והנכונות של העובדים להשקיע מאמצים ולחזק את תחושות השייכות של העובדים בארגון. בא לידי ביטוי במדינות: תורכיה, פקיסטן, ונצואלה, סין וסינגפור

תרבות משפחה יכולה לשמש זרז לפעילות בארגון, להגביר את האנרגיה והנכונות של העובדים להשקיע מאמצים, ולחזק תחושות השייכות שלהם. גורמים אינטרניזיים כמו אהבה והשתייכות למסגרת והערכה של המנהיג מניעים עובדים בתרבות זו יותר מאשר גורמים אקסטרניזיים.

2. תרבות מגדל אייפל

תאפיין בסגנון תקשורת אינסטרומנטלי, תקשורת בהקשר נמוך, סגנון מדויק ובתקשורת סגנון אישי.

הדגשת היררכיה ומכוונות למשימה; התפקידים מוגדרים בבהירות והעובדים יודעים מה הם אמורים לבצע; הפעילות הארגונית מתואמת מלמעלה; בניגוד לתרבות המשפחה, את האדם הניצב בראש מגדל אייפל אפשר להחליף בכל רגע מבלי לפגוע בתפקוד או בפעילות הארגונית; מאפיינים דומים למודל הבירוקרטי של ובר: היררכיה נוקשה, הגדרות תפקידים וחלוקת עבודה, ויחסים תפקידיים ובלתי אישיים; קיים ניתוח עיסוקים מדוקדק, הכולל תיאור והגדרה של דרישות התפקיד; בתהליך המיון של מועמדים לתפקידים, מתחשבים במידת ההתאמה של המועמד לדרישות התפקיד מבחינת יכולות, מיומנויות ועמדות; החלטות בדבר קידומים ותגמולים, הדרכה, פיתוח ולמידה – נקבע בהתאם למרכזי הערכה והערכות ביצוע; חסרון – קושי בגמישות והסתגלות למצבים משתנים
בא לידי ביטוי במדינות: צפון מערב אירופה (דנמרק, גרמניה, הולנד)

3. תרבות הטיל המונחה

מאופיינת בהדגשת שוויון במקום העבודה ובמכוונות גבוהה למשימה;

תרבות ארגונית זו מייצגת מכוונות לעבודה, שעל פי רוב מתבצעת בצוותים או בקבוצות; חברי הארגון עושים כל שנדרש כדי להגשים את המטרה; כדי להצליח נדרשות התאמה והסתגלות של מנגנוני התיאום בין חברי הצוות; ניתנת עדיפות נמוכה לשיקולים שנובעים מההיררכיה הפורמלית, וקיימת חשיבות גבוהה למומחיות של חברי הצוות; לכל חברי הצוות מעמד שווה; הצוותים נוהגים אלה באלה בכבוד הדדי ועזרה הדדית; הסתגלות מהירה לשינוי; עובדים מונעים מגורמים פנימיים כמו סיפוק ואתגר יותר מאשר ממניעים כספיים וחומריים; חברי הצוות מזדהים עם מטרות הפרויקט ולהוטים להשיג את מטרותיו.
בא לידי ביטוי במדינות: ארצות הברית, בריטניה.

4. תרבות האינקובטור

הדגשת שוויוניות ומכוונות לאדם; הארגון לכשעצמו הוא משני בחשיבותו להגשמה העצמית של הפרטים המרכיבים אותו; תפקיד הארגון הוא לשמש כחממה לביטוי העצמי ולהגשמה העצמית של חבריו; חסר מבנה פורמלי נוקשה ומוגדר; המשתתפים מבצעים תפקידים של אישור, ביקורת, פיתוח, מציאת משאבים וסיוע בהשלמת פיתוח של מוצר או שירות חדשני; ארגונים שיש בהם תרבות אינקובטור הם לרוב ארגונים יזמיים שאותם יסד והרכיב צוות יצירתי, שפרש מארגון גדול בעל תרבות מגדל אייפל, כדי לתת דרור ליוזמה האישית ולחידושים היצירה.

תרבות זו שמה דגש על האדם ומימוש יכולותיו במסגרת הארגון. הארגון הוא חממה למימוש עצמי.

שאלה: 'הסבירו כיצד באים לידי ביטוי כל הרבדים של תרבות על פי המודל של שיין בהתנהלות xxxxx

תשובה תכלול: תוצרים גלויים, ערכים/תוצרים, הנחות בסיסיות

נכון/לא נכון: תרבות ארגונית מסוג "מגדל אייפל" תתאפיין בסגנון תקשורת אינסטרומנטלי, בתקשורת בהקשר גבוה,

בסגנון תמציתי, ובתקשורת בסגנון אישי

הטענה לא נכונה – תרבות מסוג מגדל אייפל תתאפיין בסגנון תקשורת אינסטרומנטלי, **תקשורת בהקשר נמוך**, סגנון

מדויק ובתקשורת סגנון אישי.

- נכון/לא נכון: בתרבות ארגונית מסוג "אינקובטור" מנהיגות מתמירה תהיה האפקטיבית ביותר להנעת מונהגים יותר מאשר מנהיגות כריזמטית או עסקאית.

תשובה: הטענה נכונה. מנהיגות מתמירה תהיה האפקטיבית ביותר להנעת מונהגים. תרבות אינקובטור שמה דגש על

האדם ומימוש יכולותיו במסגרת הארגון. הארגון הוא חממה למימוש עצמי. מנהיגות מתמירה מתאפיינת בהתחשבות

בפרט – מנהיגים אלה מסוגלים לאבחן ולרומם את הצרכים של כל אחד ממונהגיהם באופן שמקדם את ההתפתחות

האישית של כל אחד מהם.

מאמר: ננסי אדלר – סוגי מחקרי ניהול הקשורים לתרבות

6 גישות למחקרי ניהול בין תרבותי הנבדלות בנושאים בהן עוסקות, בהנחות לגבי אוניברסליות המחקר, ובבעיות המחקריות הנובעות מכך:

- מחקרים 1-3 – שאלת המחקר שלהם עוסקת בהתנהגות או ערכים או עמדות או אמונות של אנשים בתוך תרבות ספציפית (המדגם יהיה אנשים מאותה מדינה או עובדים בחברות מקומיות).
- 4-6 – שאלת המחקר שלהם הינה לבחון התנהגויות או אסטרטגיות של חברות רב לאומיות. התנהגויות שהן חוצות גבולות. התנהגות ניהולית שבמסגרתה יש מגע בין תרבויות (המדגם הוא עובדים ומנהלים חברות רב לאומיות) – נשא על התנהגות של חברה ולא על אנשים כבני תרבות.



1. מחקר קהילתי Parochial :

מחקרי ניהול מקומיים שנעשו לרוב בארה"ב או מערב אירופה, עפ"י מודל/תיאוריה על בסיס מחקר מקומי מגישה צרת אופקים ומניחים אוניברסליות של המחקר (מתכחים לקיומה של תרבות) הנחת יסוד: מניח שהתוצאות תקפות לכל העולם (טעות). המחקר מתעלם מתרבות ספציפית, לא מניח השפעה של התרבות (לא כמשתנה תלוי או כמשתנה בלתי תלוי). מניחים דמיון ואוניברסליות בכל העולם.

מתאים למחקרים שנערכו בארה"ב בשנות ה-80 ע"י אמריקאים. היום פחות מקובל להשתמש במחקר כזה. דוגמא: השפעת מספר שעות העבודה ביום על ביצועים; מחקר שינה באוסטרליה שמניח כי תוצאות תקפות לכל העולם.

2. מחקר אתנצנטרי Ethnocentric :

שכפול מחקר (שמירת האחידות בין מחקר קודם לחדש, למעט השפה) שנערך בעבר בתרבות מסוימת על ידי חוקרים מאותה תרבות – נערך מאוחר יותר במדינה אחרת.

דגש: מחקר משני שמבוצע בנקודת זמן מאוחרת יותר מהקודם, במדינה אחרת.

עדות – הקדים למחקר סקר שנערך ב-2010...

מטרה: בדיקת אוניברסליות התאוריה. (הנחת יסוד שכן)

דוגמא: בדיקת תקפות המודל של מאסלו באסיה.

3. מחקר פוליצנטרי Polycentric :

מחקרים אינדיבידואליים שמתייחסים לשאלה ניהולית "איך מנהלים ועובדים בתרבות מסוימת".

מטרה: מתן תיאור, הסבר ופרשנות לדפוסי ניהול וארגון במדינה מסוימת. יכולים להיערך במדינות שונות בעולם. עבור החוקר משמש המחקר לזיהוי מאפיינים של תרבות ספציפית.

קרוב למחקר אנתרופולוגי – שלילת אוניברסליות, התוצאות מתאימות למדינה בה נערך. מחקרים מדגישים את השוני ותקפים רק לאותה תרבות.

דוגמא: השפעת מאפייני התרבות הישראלית על הצלחת שיטות מוטיבציה; רבע מהגברים בדרום אפריקה הודו באונס; רוב הטורקים לא מעוניינים לגור ליד יהודים

4. **מחקר משווה Comparative:**

השוואה בו זמנית: בדיקת מספר תרבויות (מינימום 2) בכמה מדינות במקביל ומתן מענה על השאלות 'איך תרבות X שונה מתרבות Y', ו'אילו אספקטים/תיאוריות הם אוניברסליים ואילו ספציפיים לתרבות מסוימת.

הנחות יסוד: אין תרבות דומיננטית, יש תופעות אוניברסליות ויש תופעות שמיוחדות לתרבות מסוימת.

דגש: 'ופיע כטבלה או רשימת מדינות ונתונים לכל מדינה כהשוואה.

דוגמא: השוואה בין מדינות ה-OECD באחוז ההשקעה במו"פ מתוך התוצר הלאומי; ישראל במקום ה-7 שיעור המחברים לרשת.

5. **מחקר גיאוצנטרי Geocentric:**

נושא הקשור לניהול ארגונים רב לאומיים. חיפוש אחר דמיון מעבר לרמת המדינה/תרבות.

הנחות יסוד: הנחת קיום אוניברסליות – יש גישות לניהול וארגון ששימויות בכל העולם. דגש על תופעה בינלאומית. התעלמות מתרבות ספציפית.

דוגמא: השפעת סוג המשטר (דמוקרטיה או דיקטטורה) על אופן הכניסה למדינה חדשה; סקר חברה בין עובדיה ממדינות שונות.

6. **מחקר סינרגטי Synergistic:**

אינטראקציה בין תרבותית – בין אנשים ממדינות שונות.

מתייחס לשאלה: איך צריך לנהל אינטראקציה בין תרבותית בארגון? מתי נכון לאמץ גישה אחת בארגון ומתי גישה המותאמת לתרבות?

הנחת יסוד: התרבות משפיעה מאד (בדרך כלל משתנה בלתי תלוי)

יש התייחסות באופן פרטני לאינטראקציה בין אנשים מתרבויות שונות (בניגוד לסוגי המחקר הקודמים)

דוגמא: בחינת השפעת ההבדל התרבותי (בין מדינת האם של המוצב למדינת היעד) על הסתגלות המוצב.

שאלות אפשריות מאמר אדלר סוגי מחקרים:

- הסבירו אילו מבין סוגי המחקר עפ"י Adler מתאימים לחקר התופעות המתוארות באירוע.
- תשובה תכלול לפחות שני מחקרים מתוך השישה – גיאוצנטרי, פוליצנטרי וכו'.
- **נכון/לא נכון:** יש לחקור סגנונות תקשורת מילולית בהקשר הבינלאומי (מדריך למידה, פרק 7 עמודים 183-185) באמצעות מחקר סינרגטי בלבד (Adler, מאמר 1, מקראה).
- **הטענה אינה נכונה,** כל מחקר על השפעת תרבות על סגנונות תקשורת מתאים- כלומר משווה ואף פוליצנטרי.

פרק 7 – תקשורת וניהול משא ומתן חוצה תרבויות

תרבויות עם הקשר גבוה – High Context

1. מסרים מועברים בצורה משתמעת ורמוזה, לא בצורה ישירה.
2. התקשורת היא מתוחכמת, מורכבת ורב-שכבתית.
3. העדפה לתקשורת פנים אל פנים.
4. תפקידו של הנמען היא לתת פרשנות למשמעות של המסר על ידי סינון נכון של מה נאמר והאופן שבו נאמר הדברים.

מתאים ל: יפן, מדינות ערביות.

תרבויות עם הקשר נמוך – Low Context

- מסרים מפורשים, תקשורת טובה מדויקת, פשוטה וברורה.
- מסרים מובנים כפשוטם.
- חזרה על הנאמר לצורך הבהרה.
- העדפה להעברת מסרים בכתב.

מתאים ל: ארה"ב, קנדה, אנגליה, שוודיה.

סגנונות בתקשורת מילולית: (183-185)

הקשר גבוה	הקשר נמוך
סגנון עקיף – מסרים סמויים ועקיפים	סגנון ישיר
סגנון מפורט – שימוש רב במלל, תיאורים מפורטים (תרבויות של הקשר גבוה ומידה מתונה של הימנעות מאי ודאות – מדינות ערביות)	סגנון מדויק – שואף לדיוק ומתמקד בשימוש בכמות הנכונה של מילים בכדי להעביר מסר (אנגליה, שוודיה) מידה נמוכה של הימנעות מאי ודאות.
סגנון תמציתי – בתרבויות של הימנעות גבוהה מאי ודאות, המעטה במילים, הפסקות ושתיקות בדיבור (נפוץ במיוחד במדינות אסיה)	
סגנון מקושר (קונטקסטואלי) – מתמקד בדובר ובמערכת היחסים בין המתקשרים. הדוברים בוחרים להתבטא בצורה שמצביעה על הסטטוס הגבוה שלהם לעומת הסטטוס של אלה עמם הם מתקשרים (מתקיים בד"כ בתרבויות קולקטיביסטיות עם מרחק סמכות גדול)	סגנון אישי – מתמקד בדובר ובהפחתת מחסומים בין המתקשרים, הדוברים יפנו באופן בלתי פורמלי לאחרים – למשל ישתמשו בשמות פרטיים (בתרבויות אינדיבידואליסטיות)
סגנון רגשי – מאופיין בשפה שמחייבת את המאזין לשים לב גם לתוכן הדברים וגם לדרך שבה נאמרו. המשמעות מועברת בדרך כלל באמצעים לא מילוליים, ודורשת מהנמען לעשות שימוש במיומנויות ובאינטואיציה כדי לפענח את המסר. (בתרבויות קולקטיביות)	סגנון אינסטרומנטלי – מוכוון מטרה ומתמקד בשולח, שמעביר בצורה ברורה את המסרים שהוא מצפה שהנמענים יבינו (בתרבויות אינדיבידואליסטיות)

חומי תקשורת (187-191)

! מחסום השפה – אם המנהלים לא יבינו את השפה המשמשת במטה, סביר להניח שיעשו טעויות רבות. גם ידיעת השפה אינה מבטיחה הצלחה ופעולה תקינה. במקרים רבים פרשנויות מוטעות של מסרים בע"פ או כתובים הן תוצאה של שימוש בלתי מקצועי בשפה.

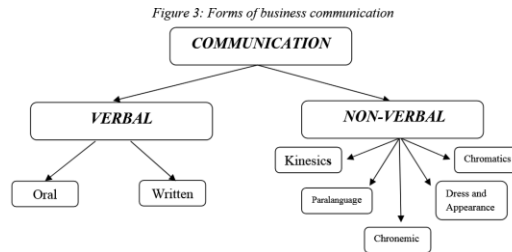
- מחסומים תרבותיים בשפה – התרבות משפיעה הן על התקשורת שבע"פ והן על התקשורת הכתובה. (אמריקנים מול בריטים)

! מחסומי תפיסה – הדרך שבה אנשים רואים את המציאות יכולה להשתנות ויש לה השפעה על שיקול דעתם וקבלת החלטות.

- מסרים פרסומיים – אם צד אחד משתמש במילים או בסמלים שהצד האחר מפרש באופן שאינו תואם לכוונה המקורית.
- תפיסת האחר – הדרך שבה אחרים תופסים אותנו עשויה להיות שונה ממה שאנחנו חושבים. לתפיסת האחר תפקיד מרכזי בניהול הבינלאומי, ומתוך כך תשפיע על האופן שבו יקיימו מנהלים אינטראקציה עם עמיתיהם וכפיפיהם ויתקשרו עימם.

! השפעת התרבות – תרבות יכולה להשפיע על התקשורת בדרכים שונות, כגון ערכים תרבותיים המשתנים ממדינה למדינה. הערכים התרבותיים השונים נשמרים ובאים לידי ביטוי בפתגמים שמשננים מגיל צעיר, המסייעים להכוונת התנהגותם של אנשים.

- פרשנות שגויה



! תקשורת לא מילולית: (190-192) - תקשורת לא מילולית עניינה העברת מסרים באמצעים בלתי מילוליים כגון שפת גוף ושימוש במרחב הפיזי.

- קינסיקה – חקר התקשורת באמצעות תנועות גוף והבעות פנים, בעיקר באמצעות קשר עין, עמדה ומחוות.
- קרבה בין אישית – המרחב שאנשים מרגישים שיש צורך שיתקיים בינם לבין אחרים, והשימוש של אנשים במרחב פיזי בכדי להעביר מסרים.
 - i. מרחק אינטימי – העברת מסרים סודיים
 - ii. מרחק אישי – שיחה עם בני משפחה וחברים קרובים
 - iii. מרחק חברי – מרחק ברוב הסיטואציות העסקיות
 - iv. מרחק ציבורי – דיבור בפני קהל, כגון בזמן מתן הרצאה.
- Chronemics – שימוש בזמן בתקשורת לא מילולית, כגון מהירות דיבור. האופן שבו היחיד תופס ומייחס ערך לזמן, מבנה את הזמן ומגיב למסגרת הזמן בתקשורת משתנה מתרבות לתרבות. כולל דייקנות, נכונות להמתין ואינטראקציות.
- Chromatics – העברת מסרים באמצעות צבעים. תרבויות שונות משתמשות בצבעים שונים בכדי לבטא מצבים ורגשות (ורוד בארה"ב נחשב פמיניני, במדינות אחרות צהוב; במדינות מערביות שחור נחשב צבע של אבל, במדינות כמו הודו וסין – לבן)

שאלות אפשריות פרק 7:

- **נכון/לא נכון:** נושאים בתקשורת הלא מילולית (עמודים 190-192) באים לידי ביטוי בכל ממדי התרבות על פי Trompenaars

הטענה אינה נכונה - לא קיים ביטוי לתקשורת לא מילולית בממד כללי לעומת פרטי, וממד הישג לעומת שיוך.

מאמר: רובוק וסימונדס Robock & Simmonds

תיאוריות בניהול עסקים בינ"ל

מדוע מדינות מייצאות או מייבאות מוצרים?

1. מרכנטיזם כלכלי (תומאס מאן) – מדינה רוצה כמה שיותר לייצא וכמה שפחות לייבא וכך היא מתעשרת.
2. יתרון מוחלט Absolute Advantage (אדם סמית') – המדינה מחליטה אם היא מייצאת או מייבאת לפי שיקולי יתרונות בהשוואה למדינות אחרות. למדינה המייצאת יש עליונות בזמינות ועלות של מוצרים. יתרון זה יכול לנבוע מאקלים, איכות קרקע, משאב טבעי או משונות בעלויות כ"א, הון, טכנולוגיה, יזמות וכו'.
- ! זיהוי – השוואה למדינות אחרות.
- בדוגמא לאוסטרליה יתרון מוחלט בייצור חיטה על פני בלגיה, ולבלגיה יתרון מוחלט בייצור בד על פני אוסטרליה.

מ"ר של בד	טון חיטה	
40	100	אוסטרליה
100	20	בלגיה

- i. כמויות ייצור ב-10 יחידות משאבים (אדמה, עבודה, הון)
3. יתרון יחסי Comparative Advantage (דוד ריקרדו) – כאשר למדינה יש יתרון בכל המוצרים, ההשוואה נעשית בתוך המדינה, ובהתאם לזה המדינה תחליט אם היא מייצאת או מייבאת.
- ! זיהוי – השוואה בתוך המדינה.

מגבלות התאוריות הנ"ל – הנחות יסוד פשטנות שמניחות כי:

- ii. אין מעבר גורמי ייצור בין מדינות
- iii. לכל המדינות מידע מושלם על הזדמנויות מסחר בין לאומי עם מדינות אחרות
- iv. חברות הסוחרות במדינות שונות הן ישויות בלתי תלויות
- v. קיומה של תחרות משוכללת והתעלמות ממונופולים
- vi. חוסר התייחסות מספקת לגורמים כגון טכנולוגיה, ידע או כישורים ניהוליים ושיווקיים כגורמי ייצור המהווים בסיס ליתרון יחסי.
- vii. ועוד.

6 גישות להשקעה ישירה זרה (FDI Foreign Direct Investment)

! בשאלות על גישה זרה לציין גם את השם באנגלית

השקעות זרות ישירות בכלכלה המקומית בשיעור משמעותי יחסית ליעד ההשקעה, או לחלופין בעלות של חברה מקומית על אמצעי ייצור או רכוש עסקי במדינה זרה. מתבטאת בשליטה או השפעה של המשקיע על יעד ההשקעה.

1. **גישת האופקים הגלובליים (אהרוני) Global Horizons** – הרמת הראש להזדמנויות גלובליות מעבר למקומיות כחלק מתהליך צמיחה של החברה. האופק הגיאוגרפי שלה משתנה ומתרחב. השינוי יכול לנבוע מ:

- i. גורמים פנימיים כגון פיתוח של מוצרים/תהליכים טכנולוגיים חדשים, השפעה ניהולית, תלות במדינות זרות לצורך חומרי גלם, ניסיון למצוא שימוש למיכון ישן והסיבה המובילה - מצב של רווית שוק מקומי והצורך בהגדלת פלח השוק.
- ii. גורמים חוץ ארגוניים סביבתיים כגון שינוי במדיניות ובתמריצים של הממשלה המארכת כלפי פעילות זרה, השפעה של לקוחות/צרכנים, התרחבות תחרות זרה, שינויים דרמטיים כמו היווצרות האיחוד האירופי.

! בשאלות על גורמים להתרחבות החברה מעבר לאופק הראשוני שלה למצוא עדות לגישה – עדות לצורך בשינוי מרחב הפעילות, התרחבות למדינה חדשה כתוצאה מצורך פנימי או חיצוני, מיצוי שוק. 'התמקדות בשוק הבינלאומי' היא צו השעה... 'בשוק המקומי נתקלת ביותר ויותר תחרות...'

2. **אי שלמות השוק (Market Imperfection)** – כניסה לשוק זר בעמדת נחיתות מתוך ידיעה של יתרון ספציפי של החברה (Firm/Ownership Specific Factors) על פני מתחרים מקומיים (מותג, יכולת שיווקית, פטנט, הבדל ייחודי במוצר, טכנולוגיה, גישה לשוקי ההון) שעולים על כל היתרונות של החברות המקומיות.

3. **התכנסות (Internalization)** – הרחבת הפעילות הפנימית בחברה לצמצום התלות בגורמי ביניים. החברה נכנסת למדינה חדשה בכדי להרחיב את שרשרת הערך שלה. ההיפך מ-Outsourcing. לעשות כמה שיותר In-House בכדי לוותר על התלות במתווכים. לעשות כמה שיותר בשרשרת הערך בתוך החברה. דוגמא – סטאר באקס נכנסו להודו ורכשו יערות קפה. **! שרשרת הערך: חומר גלם -> הפקה -> עיבוד -> ייצור -> שיווק -> הפצה -> לקוח**

4. **מודל מחזור חיי המוצר הבינ"ל (ריימונד וארנון)**

- שלב המוצר החדש** – מוצר מיוצר בארץ האם, משווק למדינות נוספות ע"י ייצוא.
 - שלב בגרות המוצר** – סטנדרטיזציה של המוצר גורמת לתחרות על מחיר, יש חיקויים, הקמת מפעלי ייצור בעיקר במדינות מפותחות בעלות הכנסה גבוהה. שיווק למדינות זרות באמצעות ייצור באותן מדינות.
 - שלב המוצר הסטנדרטי** – עליה בחשיבות תחרות על מחיר. העברת ייצור למדינות בעלות הכנסות נמוכות ועלויות ייצור זולות (סין) ומשלוח למדינות המפותחות.
5. **גישת הייצור הבין לאומי (International Production)** – הגישה טוענת כי המידה, התצורה והדפוס של הייצור הבין לאומי נקבעים על פי שלושה סוגים של יתרונות נתפסים ע"י החברה הרב לאומית OLI:
- יתרון הבעלות של החברה הרב לאומית** (Ownership של O)
 - יתרונות הארץ המארחת** – כבסיס לפעילויות ייצור (L של Locational)
 - יתרון ההתכנסות** – מוטיבציה לעשות באופן עצמאי תעביר את יתרונות הבעלות באופן החוצה גבולות לאום בין חלקיה השונים (ולא תמכור אותם או את הזכויות לשימוש בהם לחברות זרות) – (I של Internalization)
- רמות התפוצה של ייצור בין לאומי יקבע על פי חוזקם היחסי של שלושת סוגי יתרונות אלו (OLI) **! בשביל להראות גישה זו, יש צורך להראות שילוב של שלושת היתרונות.**

6. **מודל האימפריאליזם המרקסיסטי** – גישה פוליטית שמסבירה את ההתפתחות. בשימוש בעיקר בקבוצות פוליטיות (סוציאליסטיות, קומוניסטיות בברית המועצות לשעבר, סין הקומוניסטית לשעבר ומדינות מזרח אירופה) גישת אנטי גלובליזציה. מרכיב ביקורת כנגד חברות מערביות. רציונל להתנגדות לפעילות בין לאומית של חברות רב לאומיות בתחומן.
- מודל זה מסביר את התרחבות החברות באופן בין לאומי באמצעות שני גורמים – התרחבות בהשקעות הזרות וריכוזן בידי קומץ גופים יחד צמיחה בשווקים העולמיים, ומבקר את כוונתן לשבש את ההירארכיה הקיימת בין מדינות – הסדר העולמי האימפריאליסטי. הוא טוען כי חברות גלובליות נבנו להשגת יתרונות רווח מקסימליים באמצעות תלות הדדית מלאכותית של קולוניאליזם ואימפריאליזם שנכפתה לאורך ההיסטוריה.
- ! חשוב מי אומר – אם המקומיים מתנגדים לכניסת חברות מערביות, זהו אימפריאליזם מרקסיסטי.**

שאלות אפשריות לגבי המאמר:

- הסבירו** אילו מבין הגישות להשקעה זרה (FDI) יכולות להסביר את המניעים להשקעה הישירה הזרה של חברת xxx תשובה אחת משש הגישות פלוס ציטוטים שמאפיינים את הגישה המתאימה.
- הציגו תיאור קצר המתאר את סביבת הפעילות, המניעים, אופן התנהלות ופעילות של רשת ליצור ולשיווק XXX המשקיעה השקעה ישירה זרה בשווקים בחו"ל על פי XXXX מתאוריות ה-FDI.
- נכון/לא נכון:** השקעה ישירה זרה (FDI) היא קטגוריה הכוללת את כל סוגי הרכישות והמיזוגים והמיזמים המשותפים ההוניים. **לא נכון.** היא כוללת רכישות ומיזוגים בינלאומיים ומיזמים משותפים הוניים בינ"ל בלבד.

פרק 8: עיצוב ויישום אסטרטגיה

גישות ניהוליות לגיבוש וליישום אסטרטגיה: (עמ' 211)

1. **גישה כלכלית – Economic Imperative** – בידול והובלה בעלויות דרך מחיר נמוך. מוצרים הומוגניים, בלי התאמה – מוצרים גנריים (מקביל לאסטרטגיה הגלובלית במטריצת האינטגרציה הגלובלית – בהמשך הפרק) **דגשים:** הובלה בעלויות, בידול ופילוח. מוצרים הומוגניים, לרוב גנריים, אין שינוי מהותי ממדינה למדינה. (אלי אקספרס)
2. **גישה פוליטית – Political Imperative** – מתן מענה לצרכים מקומיים, לשוק המקומי, לתרבות המקומית – התאמה וגישה שונה לכל מדינה (מקביל לאסטרטגיה הרב מקומית במטריצת האינטגרציה הגלובלית – בהמשך הפרק)
3. **גישת עקרון האיכות – (TQM) Quality Imperative** – התחייבות לשיפור מתמיד של האיכות והמוצר, לקצר לוחות זמנים, שיפור שירות ברמה כלל ארגונית. מעורבות של כל הרמות בארגון, החלטה לא רק של הנהלה בכירה. צוותי שיפור משותפים למנהלים ולעובדים שמנסים לשפר ולענות על ציפיות הלקוח. **דגשים:** עדות לתרבות ארגונית שעוסקת בשיפור השירות, צוותי איכות וכו'.
4. **גישת התיאום המנהלי – Administrative Coordination** – גישת אד הוק שדוגלת בפתרון בעיות לפי סיטואציה ולא לפי הגדרה מותאמת מראש.

! הרבה פעמים חברות ינקטו בכל ארבעת הגישות.

אסטרטגיות גלובליות ואזוריות: (עמ' 214)

אינטגרציה גלובלית - התהליך בו חברה משלבת פעילויות שונות מסביב לעולם כך שהיא פועלת באותן שיטות. סטנדרטיזציה של מוצר וטכנולוגיה, ייצור מרוכז.

דגשים: מענה בעיקר לכוחות גלובליים, יתרון לגודל, הגברת רווחיות והפחתת עלויות, אתר מקוון למסחר בצורים הנמכרים באופן גלובלי.

מתן מענה מקומי - עניינו הצורך להבין את טעמי הצרכן המשתנים בשווקים ובאזורים מפולחים, ולהגיב לסטנדרטים לאומיים שונים ולתקנות הנקבעות במדינות שונות, כמו גם על הצורך להתאים כלים ותהליכים לניהול כוח האדם המקומי.

עפ"י בארטלט וגושאל ישנם כמה סוגי כוחות המשפיעים על החברה ויוצרים קונפליקטים לגבי התפתחותה:

- כוחות גלובליים – דוחפים לגלובליזציה ולאחידות, הישענות על יתרון לגודל, ייצור המוני והפחתת עלויות.
- כוחות לוקליים – דוחפים לבידול, הכרה בהבדלים בין מדינות, הכרה בהבדלי תרבות, הבדלים בהעדפות הצרכנים. צורך בהתאמה מקומית.
- כוחות של חדשנות – דוחפים את החברה לחדשנות, טכנולוגיה, שיפור המוצר.

מטריצת האינטגרציה הגלובלית לעומת היענות מקומית:

	LOW PRESSURE FOR LOCAL RESPONSIVENESS	HIGH PRESSURE FOR LOCAL RESPONSIVENESS
HIGH PRESSURE FOR GLOBAL INTEGRATION	1. גלובלית Global	3. על לאומית Transnational
LOW PRESSURE FOR GLOBAL INTEGRATION	2. בין לאומית International	4. רב מקומית Multi-domestic

1. אסטרטגיה גלובלית Global Strategy

כוחות דומיננטיים: כוחות גלובליים. לחצים משמעותיים לאינטגרציה גלובלית, אחדות ודמיון תוך טשטוש גבולות בין מדינות. רמת אחדות גבוהה יחסית בשווקים ובמוצרים בשוק היעד. ייצור המוני, ריכוזי וסטנדרטי של מוצרים לכל השווקים, תוך ניצול היתרון לגודל והפחתת עלויות ע"י ייצור במדינות מתפתחות. מבוססת בעיקר על **תחרות מחירים ודגש על רווחיות**. הקטנת הוצאות ייצור, הפצה, שיווק באמצעות גמישות תפעולית. **בא לידי ביטוי:** אחדות, דגש על רווחים, ייצור מרוכז, קבלת החלטות במטה, יתרון לגודל, בקרה ריכוזית, חסכון בעלויות. **דוגמאות:** ענף האלקטרוניקה הביתי – מדפסות, טלוויזיות, נגני שמע, Caterpillar, Pfizer (ציוד בנייה) **דפוס כניסה:** דפוס כניסה מסוג רכישה וחברת בת בבעלות מלאה. **תתמקד ברכישות – השתלטות על חברות אחרות (לא מיזוג), או בהקמת חברת בת בבעלותה ושליטתה של ארץ האם.** **סוג השקעה מתאים:** השקעה אופקית – השקעה בפעילויות ייצור במדינה מארחת של מוצר/שירות כמו אילו שמיצרים במדינת האם.

2. אסטרטגיה בין לאומית International Strategy - **דגש על מענה לכוחות טכנולוגיים ולחדשנות בסביבה**

כוחות דומיננטיים: חדשנות. עיקר התקצוב מופנה למו"פ. הענות נמוכה לכוחות גלובליים ולכוחות לוקליים. **בא לידי ביטוי:** מו"פ, פטנטים, חדשנות, עדכון, התפתחות. דגש על טכנולוגיה ומתן מענה לצרכים ועדכונים טכנולוגיים כל הזמן. המפתח להצלחה: יכולת החברה לפתח מוצר שיתקבל בצורה בין לאומית והארכת חיי המדף הבינ"ל שלו. **דוגמאות:** UPS, McDonald's. **דפוס כניסה:** דפוס כניסה מסוג **יצוא ישיר, רכישות או חברת בת בבעלות מלאה** בשלב האב טיפוס, ובדפוס כניסה מסוג **יצוא בעזרת סוכן מקומי או זיכיון** בשלב ההפצה והתאמה לשווקים מקומיים.

3. אסטרטגיה על לאומית Transnational Strategy

כוחות דומיננטיים: גלובליים, לוקליים, חדשנות. החברה תפתח מוצר שיענה על טעמי כל הלקוחות בכל המקומות. מכירות בהיקף גלובלי תוך מתן מענה לשוק המקומי. לרוב מדובר בפירמות בינלאומיות שיכולות להרשות לעצמן אסטרטגיה של התאמה של המוצר לנגזרות מקומיות רבות. דגש על השגת יתרון תחרותי דרך מענה לשלושת הכוחות: **כוחות גלובליים** (בקרה, עלויות, רווחים, יתרון הגודל), חדשנות (השקעה מרובה במחקר ופיתוח, הצורך של חברה להתחדש כחלק מכוח שמופעל עליה) **כוחות לוקליים** (התאמות מקומיות ועבודה עם גורמים לוקליים). **דוגמאות:** Starbucks, יוניליבר, Applied Materials, גוגל, פורד **דפוס כניסה:** דפוס כניסה מסוג **מיזמים משותפים וחברת בת בבעלות מלאה**.

4. אסטרטגיה רב מקומית Multi Domestic Strategy

כוחות דומיננטיים: לוקלים גבוהים, גלובליים נמוכים. שונות תרבותית, הבדלים במערכות החוקים וצרכים שונים מבחינה כלכלית ופוליטית. **בא לידי ביטוי:** דגש על גיוון מוצרים, תמחור שונה, הקשבה והתאמה לטעם המקומי ולצרכים המקומיים, שימוש בגורמים מקומיים שמכירים את הטעמים והנהגים ושימוש במנהלים מקומיים, התאמה לתרבות, לקוח, בניית שלוחות חזקות ועשירות במשאבים במדינות השונות, תוך רגישות לצרכים ולהזדמנויות בשוק המקומי. **דוגמאות:** Nestle, MTV **דפוס כניסה:** דפוס כניסה מסוג **יבוא/יצוא (יצוא) ורישוי**. **ברישוי תאפשר לעשות שימוש בפטנט, סימן מסחרי או קניין רוחני לצד השני תמורת תשלום.**

צירוף גורמים ספציפיים למדינה וגורמים ספציפיים לחברה באסטרטגיה הבינלאומית (עמ' 223)

המסגרת מסייעת להבין את יחסי הגומלין בין האטרקטיביות היחסית של מדינות שונות ביחס לפעילות מסוימת של החברה, ואת נקודות החוזק של החברה שאפשר למנף במיקום ספציפי זה.

CSA – Country Specific Advantages: יתרונות ספציפיים למדינה - משאבי טבע, כוח העבודה, השכלה וכישורים. הגנות מוסדיות של קניין רוחני, דינמיות, יזמית ועוד.

FSA – Firm Specific Advantages: יתרונות ספציפיים של החברה הבינלאומית – בהם יכולות ייחודיות של החברה, שיכולים להתבסס על מוצר או תהליך טכנולוגי, שיווק או יכולת הפצה או ידע ניהולי. (דוגמא ליתרון הגודל - נסחרת בבורסה כחלק מהדאו ג'ונס, נמצאת בפורצ'ן 500, 11,000 חוקרים ומהנדסים ברחבי העולם)

מטריצת CSA-FSA (עמ' 293 בספר הקורס איור 8-4)

FSA			CSA
חלש	חזק		
		חזק	
1. בחברות ותיקות ידגישו מובילות במחיר. הדגש יהיה על מציאת מיקום שמאפשר מקסום של CSAs, שכן זה המקור ליתרון התחרותי של החברה.	3. חברות שנהנות הן מ-CSA גבוה והן מ-FSA גבוה, ולכן באפשרותן לבחור אסטרטגיה של בידול על בסיס יתרונות החברה או אסטרטגיה של יצירת יתרון תחרותי מתוך התבססות על יתרונות המיקום שבו הן פועלות.		
2. חברות קטנות ובינוניות שלהן חשיפה בינלאומית מועטה.	4. בחברות בעלות מותגים חזקים שמאפשרים להם לבדל עצמן מהמתחרים, חברות שלהן FSAs חזקות בשיווק. מכיוון שהיתרון מושג באמצעות FSA, אין חשיבות לטווח הארוך ל-CSAs.	חלש	

אסטרטגיות מתמחות (עמ' 225)

- אסטרטגיות לשווקים מתעוררים: שווקים מתעוררים מהווים תפקיד חשוב יותר ויותר בכלכלה העולמית, אך בה בעת מציגים סיכון יוצא דופן בשל ההפכפכות הפוליטית והכלכלית שלהם וממשל מפותח פחות יחסית.
- אסטרטגית בסיס הפירמידה: מתייחס למחצית מאוכלוסיית העולם המוגדרת כענייה, וההתאמה של האסטרטגיה לתחתית הפירמידה, לאנשים שלא יכולים להרשות לעצמם לקנות את המוצר כפי שהוא נמכר בשווקים מפותחים. בשיקולי האסטרטגיה יש צורך ליצור מוצר מאד פשוט, מאד זול, שת"פ עם חברות מקומיות וייצור מוצר אחד זול לשכבות החלשות ומוצר שני מותאם לשפיץ של הפירמידה, חזק יותר.
- דגשים: מתאימה לרביע 4 וגם לרביע 2 המייצג חולשות FSAs וחולשות CSAs גם יחד. מייצג חברות קטנות ובינוניות שלהן חשיפה בינלאומית מעטה, הפועלות בסביבה מארחת בעלת חולשות בהיבטים של עוני, בורות או אנאלפביתיות, תשתית לקויה ושחיתות.
- אסטרטגיה יזמית ומיזמים חדשים: יזמות בינלאומית, מיזמים בינלאומיים חדשים וחברות שנוצרו גלובליות.
- אסטרטגיות יתרון הראשוניות: חשיבות לסדר הכניסה למדינה המתפתחת. גורמים כלכליים הקשורים לכניסה מוקדמת כוללים עקומת למידה מהירה, יתרון לגודל, נתח שוק, הזדמנויות לכריתת בריתות ויתרונות על פני המתחרים. יתרונות נפוצים במיוחד במצבי הפרטה.

שאלות אפשריות פרק 8:

- איזו גישה ניהולית מנחה את xxxx בגיבוש וביישום האסטרטגיה שלה.
- תשובה צריכה למצוא עדויות להובלה בעלויות ובידול (כלכלית) או מענה לצרכים מקומיים, כוחות פוליטיים, התאמה מקומית (פוליטית), תרבות ארגונית שעוסקת בשיפור השירות, צוותי איכות (איכות),
- איזו אסטרטגיה מבין האסטרטגיות מתאימה למאפייניה של חברת xxxx
- תשובה תתייחס לאסטרטגיות (גלובלית/בין לאומית/על לאומית/רוב מקומית) ועדויות לאחת מהן מהקטע.
- הסבירו באיזה רביע FSA-CSA ניתן למקם את חברת xxx

פרק 9: דפוסי כניסה לפעילות בינלאומית ומבנים ארגוניים

6 אסטרטגיות כניסה לשוק בינלאומי עמ' 234 (FDI)

1. **יצוא** – ראשוני, פשוט, בדיקת שוק בינלאומי. התחלת מיסוד קשרים בין החברה הזרה לבין גורמים שונים בסביבה המקומית, הרלוונטיים לפעילותה כגון: צרכנים, ספקים, סוכנויות פרסום ובנקים מקומיים. מתאים לחברות קטנות שרוצות לפעול במישור הבינלאומי, אבל גם לחברות גדולות שמעוניינות להתחיל לפעול במישור הבינלאומי בהשקעה מעטה ובסיכון נמוך.
2. **FDI שלוחה / חברת בת בבעלות מלאה** – שליטה מלאה, לבד, בלי שותפים. אופיינית בעיקר לחברות קטנות, בעיקר אם עלויות העסקה כגון עלויות מו"מ או העברת מידע הן גבוהות. מתארת פעילות בחו"ל בבעלות ובשליטה מלאה של החברה הבינ"ל.
'חלקם מפעלים בבעלותה המלאה, חלקם נציגויות או פעילות בשותפות עם גורמים מקומיים'
! Greenfield – השקעה "חדשה", הפעם הראשונה בה חברה נכנסת לחו"ל בפעילות מלאה.
3. **מיזוגים ורכישות** – **מיזוג**: איחוד שתי חברות לחברה אחת. **רכישה**: חברה אחת משתלטת על השנייה. **רכישה בין לאומית**: פעילות שמבצעת חברה זרה אחת (שהנהלתה הראשית מצויה מחוץ למדינה בה פועלת החברה המיועדת לרכישה), שרוכשת נכסים ושם מסחרי של חברה אחרת. לאחר הרכישה נתונה החברה הנרכשת לשליטה ניהולית, כלכלית וחוקית של החברה הרוכשת. מכשולים להצלחת מיזוגים ורכישות – הבדלים תרבותיים, אילוצי זמן, עלויות מעבר.
'...לפעילותה בישראל, שאלה נכנסה לאחר שרכשה את אופאל ואורבט מכשור הישראלי...'
'ואם הן יהיו מספיק בשלות – ננסה לרכוש אותן'
4. **שיתופי פעולה ומיזמים משותפים** – מערכת יחסים של שותפות בין חברות שונות, אם זמניות ואם קבועות.
 - i. **ברית** – כל סוג של מערכת יחסים של שיתוף פעולה בין חברות שונות, אם זמניות ואם קבועות.
 - ii. **ברית בין לאומית** – ברית בין שתי חברות או יותר **ממדינות שונות**.
 - iii. **מיזם משותף JV** – הסכם לפיו לשני שותפים או יותר יש בעלות ושליטה על ישות עסקית נפרדת.
 - iv. **מיזם משותף בינלאומי IJV** – מיזם משותף המורכב משתי חברות או יותר, **ממדינות שונות**. עד 7 חברות שחברות יחדיו למיזם משותף ויוצרות חברת בת חדשה (מוטורולה + בזק = פלאפון)
 - i. מיזם משותף/השקעה הונית – 'הכפילה את ההשקעה שלה במחקר ופיתוח בישראל בחמש שנים האחרונות. בחברה טוענים שהיקף ההשקעות שלה בישראל לאורך השנים מגיע ל...'
 - ii. מיזם משותף/השקעה לא הונית – 'אנחנו משקיעים בהרבה חברות קטנות דרך קרן השקעות שמועדת לכך'. 'המטרה שלנו היא לעזור לחברות לצמוח ולהאיץ את הפעילות שלהן'.
 - iii. מיזם משותף חוזי
5. **רישוי** – חברה רב לאומית נותנת הרשאה לחברה המקומית להשתמש בידע/מוצר/פטנט שלה תמורת תשלום. לפעמים בבלעדיות ולפעמים לא.
מצבים לבחירה בדפוס זה: המוצר נמצא בשלב בוגר במחזור חיי המוצר, התחרות חזקה ושולי הרווח במגמת ירידה, מאפשר כניסה למדינות שתובעות מחברות חדשות לבצע השקעה ישירה ניכרת במדינת היעד, מאפשר השקעה של החברה במחקר ופיתוח.
דוגמאות: מקררים, מכונות כביסה, מכונות, תרופות.
6. **זיכיונות** – חברה רב לאומית נותנת את הזכויות להפעיל עסק באמצעות סימנה המסחרי, הלוגו, קו המוצרים ושיטות התפעול תמורת תשלום. כמו ברישוי, אולם כאן החברה נותנת הזכויות מספקת גם מדים, עיצוב, ותנאי שמירה על מוניטין המזוהה עם נותן הזכויות. הזכויות מזוהה עם החברה הרב לאומית, ולכן חייב לשמור על הסטנדרטים של החברה. מאפשר לחברה להיכנס בצורה מהירה לשוק המקומי.

נמצא בשימוש נרחב בתעשיית המזון המהיר (מקדונלד'ס, ברגר קינג) ובתעשיית המלונאות (הוליד'י אין), Ikea בארץ, ארומה בארצות הברית.

מבנים ארגוניים בסיסיים עמ' 243

מבנה ראשוני: חברות רבות מתחילות את הפעילות הראשונית שלהן בזירה הבינלאומית באמצעות הקמת חברת בת או באמצעות יצוא סחורות ושירותים שיצרו באופן מקומי במדינת האם.

ישנן 3 אפשרויות לפעילות בינלאומית (בחברה שנוסדה מקומית):

- יחידת מכירות ושיווק בינלאומי בתוך יחידת השיווק.
- הקמת מחלקת יצוא נפרדת, והעומד בראשה ידווח ישירות למנכ"ל החברה, מחלקת היצוא תעסוק בפעילות הבינלאומית ותהיה אחראית על כלל פעילות היצוא של החברה. רוב הפעילות מקומית (חטיבה תמיד יותר גדולה ממחלקה)

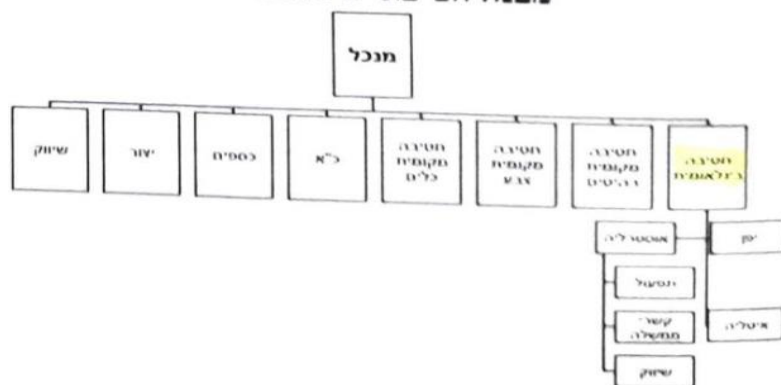


- אתר פעילות ייצור מקומי – כל אחת מהשלוחות אחראית לכלל הפעילות באזור שבו היא פועלת ומנהל השלוחה מדווח ישירות למנהל הבכיר המתאם את הפעילות הבינלאומית במטה החברה או למנכ"ל החברה. מנהלי מדינות שכפופים למנכ"ל. אפשרי במספר מועט של מדינות ומנהלי מדינות (לא יתכנו 150 מנהלי מדינות שכפופים ישירות למנכ"ל)



- **מבנה חטיבתי בינלאומי** – הסדר מבני שמטפל בכל הפעילות הבינלאומית של החברה. מנהל החטיבה הבינלאומית מתאם ומנטר את הפעילות הבינלאומית ומדווח ישירות למנכ"ל במדינת האם. חטיבה גדולה ונפרדת משאר הפעילות של הארגון. מנהל החטיבה כפוף ישירות למנכ"ל. יכול להוביל למצב של מטרות שונות, אינטרסים שונים משאר הארגון כאשר שאר הארגון מכון לשוק המקומי.

מבנה חטיבתי בינלאומי



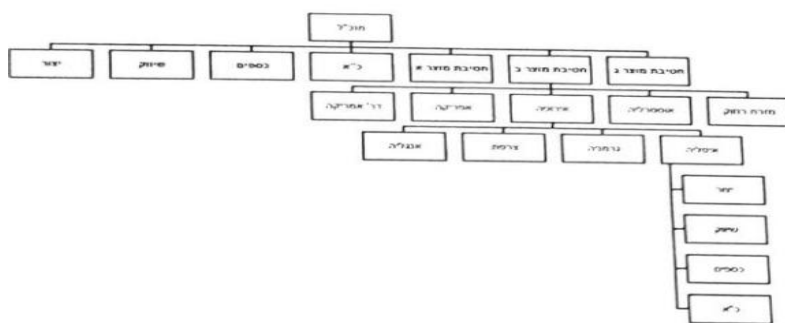
- **מבנים ארגוניים גלובליים** – מתמקד בפיתוח ובאינטגרציה בין פעילויות בינלאומיות. מדינת האם מקבלת מעמד שווה לשאר המדינות, והמבנה הארגוני עובר שינוי יסודי.

! שלבי זיהוי סוג המבנה:

- מסתכלים מי כפוף ישירות למנכ"ל – שדירת הניהול העליונה בלבד (קו ישר בלי תיווך)
- סינון התפקידים הקלאסיים (כספים, כ"א, ייצור, שיווק, משאבי אנוש וכו')
- בחינת בעלי התפקיד הנותרים ומציאת המשותף להם.

- מבנה מוצרי גלובלי** – מבנה שבו חטיבות מקומיות מקבלות אחריות כלל עולמית לקווי מוצר מסוימים.

מבנה מוצרי גלובלי

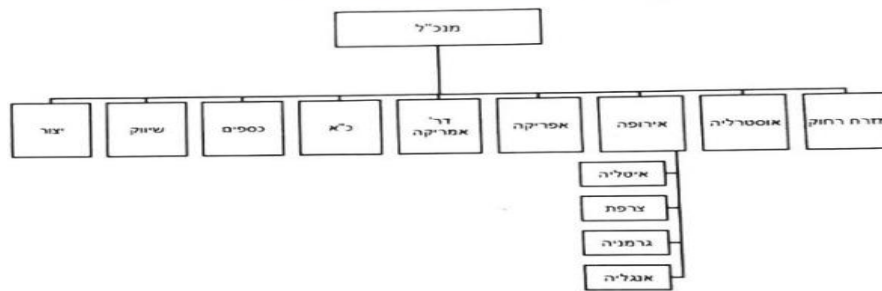


(לפי שלבי הזיהוי לאחר סינון בעלי התפקידים הקלאסיים נותרו שלושה מנהלי חטיבת מוצר – המשותף להם הוא ניהול חטיבת מוצר. לכן זהו מבנה **מוצרי**)

דגשים: מתאפיין בריכוזיות נמוכה, מתאים לחברות שמייצרות מספר רב של מוצרים מגוונים, במיוחד חברות שרכשו מגוון מוצרים באמצעות רכישות של חברות אחרות, שונות ובלתי תלויות זו בזו. אינטגרציה גבוהה ברמת המוצר והתאמה מקומית. מתאים לארגונים שפועלים בסביבה עם מידה בינונית עד גבוהה של חוסר ודאות, בטכנולוגיה לא שגרתית (הצרנה נמוכה יותר). קו תקשורת ישיר ללקוח. תומך ביחידות מו"פ על בסיס גלובלי ומאפשר התמחות נמוכה של המנהלים בהיבטים טכניים ושיווקיים של המוצרים. מתאים במיוחד כשיש צורך בשינויים מהירים או בשירות שמקבל הלקוח. דאגה ותשומת לב לדרישות הלקוח ושיבועות רצונו. הצרנה נמוכה.

- מבנה אזורי גלובלי** – מבנה בו הפעילות מקובצת יחד לפי אזורים גאוגרפיים ולא לפי מוצרים. המיקום הוא קריטי. לכל אזור מאפיינים משלו, תרבות, וצריך להתאים את המוצר. כל יבשת מקבלת בעל תפקיד שאחראי על הפעילות (בניגוד לפעילות יצור מקומי שם יש מנהל למדינה ולא יבשת)

מבנה אזורי גלובלי



(לפי שלבי הזיהוי, לאחר סינון בעלי התפקידים הקלאסיים, נותרים מנהלי יבשות שמדווחים ישירות למנכ"ל. לפיכך זהו מבנה אזורי)

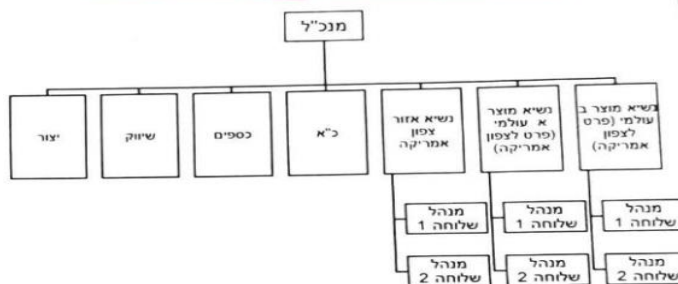
- iii. **מבנה פונקציונלי גלובלי** – מבנה שבו הפעילות מקובצת יחד לפי פונקציות ולא לפי מוצר או אזור. הפעילויות מקובצות יחד על פי פונקציה משותפת. העובדים מקובצים יחד על פי תחום המומחיות שלהם ועל פי המשאבים שלהם הם נזקקים בכדי לבצע את המטלות. החשיבות ניתנת לפונקציה, לתפעול. ארגון היררכי יותר, מתאים לארגונים של פעם, שהסביבה שלהם לא משתנה. פחות מתאים את עצמו לשינויים. כל שינוי דורש התאמות מהותיות בכל המחלקות הפונקציונליות – גם כספים, גם שיווק, גם ייצור. מאד בעייתי בסביבה דינמית, קושי בתיאום בין מחלקות.
- דגשים: גישת עיקרון האיכות מתאימה למבנה זה – גיבוש ויישום אסטרטגיות של ניהול איכות כולל. כל החברים מקבלים הכשרה כך שיוכלו לבצע את העבודה של כל החברים בקבוצת העבודה. כולם פועלים עם אסטרטגיה של איכות.**

מבנה פונקציונלי גלובלי



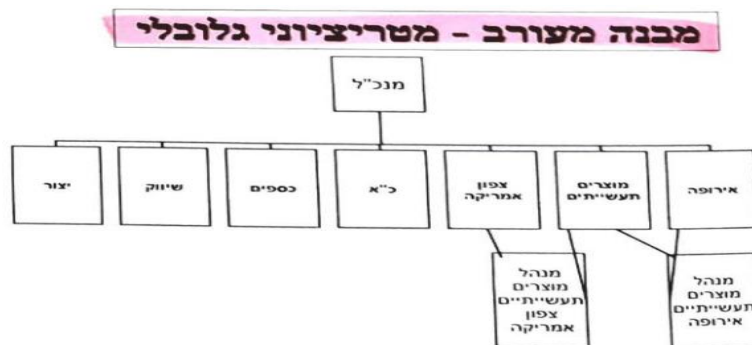
- (אחרי שמסננים את בעלי התפקידים הפונקציונליים (כספים, שיווק וכו') ולא נשארים בעלי תפקידים נוספים בצורה ישירה תחת המנכ"ל, זהו מבנה פונקציונלי)
- iv. **מבנה גלובלי מעורב (היברידי)** – מבנה ארגוני המשלב מאפיינים שונים של מבנים מסורתיים. דורש המון דיווח, המון תיאומים. בפועל אין כוחות שווים – פוטנציאל גדול לקונפליקטים בין בעלי תפקידים. תפעול בעייתי. זיהוי – לא מתאים למבנים אחרים או תיאור כללי של ארגון שלא מתאים לאף הגדרה.

מבנה גלובלי מעורב (היברידי)



(לאחר סינון בעלי התפקידים הפונקציונליים, אם נשארו תחת המנכ"ל בעלי תפקידים שאין להם מן המשותף, זהו מבנה גלובלי מעורב)

- v. **מבנה מעורב – מטריצוני גלובלי** – ניהול דואלי. לעובד יש שני מנהלים לתחום מסוים.



לדוגמא: מצב בו לעובד יש מנהל מתחום שיווק ומנהל מוצר B:

	מוצר A	מוצר B
ייצור		
שיווק		X
כספים		

vi. **מבנה רשת בינלאומי (הטררית)** – לא מדבר על מבנה פנים ארגוני, אלא על קשר בין ארגונים. זוהי רשת של קשר בין ארגונים (רבים). ארגון שעשה הרבה שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים זה לא רשת.

פרק 12: מוטיבציה בתרבויות שונות

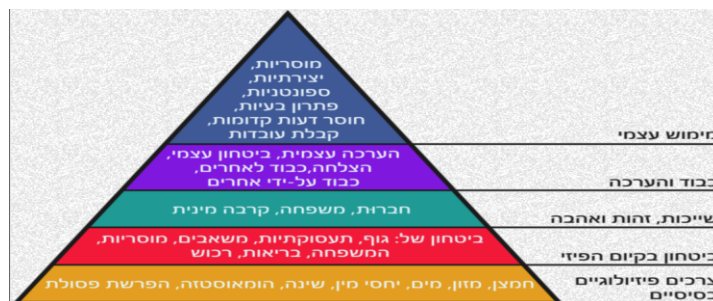
מוטיבציה היא תהליך פסיכולוגי שבמהלכו מובילים צרכים או רצונות בלתי מסופקים למניעים המכוונים להשגת מטרות או תמריצים.

המניעים הגורמים למוטיבציה: (עמ' 317)

- **אינטרינזיים – פנימיים.** היחיד חווה הגשמה עצמית באמצעות ביצוע הפעילות עצמה ובמתן עזרה לאחרים, השלמת המשימה, הישג, אוטונומיה והתפתחות אישית. (עובדים יפנים – כבוד וכוח, עובדים מדרום אמריקה – משפחה, כבוד, סטטוס ואיכות חיים).
- **אקסטרינזיים – חיצוניים.** הסביבה החיצונית ותוצאות הפעילות בצורה של תחרות ותכניות תגמולים או תמריצים, חשובות במידה רבה. שכר, הטבות, סטטוס ופרסים. (עובדים אמריקנים)

❖ **תאוריות תוכן** – מה מניע עובדים? מה גורם להם להתאמץ, לשם מה הם משתדלים.

מדרג הצרכים של מאסלו



! הופסדה טען שיש קשר בין סוגי תפקידים לבין רמות בהיררכיית הצרכים של מאסלו (עמ' 323)

תאוריית שני הגורמים של הרצברג

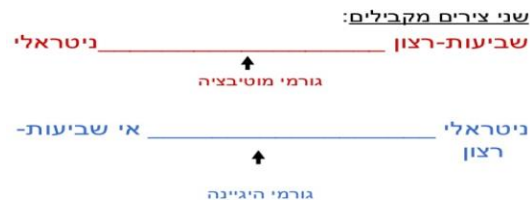
שני מערכים של גורמים המשפיעים על שביעות רצון בעבודה:

1. **גורמים היגייניים** (אקסטרינזיים) – שכר, יחסים בין אישיים, תנאי עבודה ומדיניות החברה.
2. **גורמים מניעים** (אינטרינזיים) – תוכן העבודה כגון הישג, הכרה, אחריות, קידום והעבודה עצמה.

! שביעות רצון ואי שביעות רצון הן שתי תופעות נפרדות. אי שביעות רצון נובעת מאי סיפוק צרכים **היגייניים**. שביעות רצון נובעת מסיפוק צרכים **מניעים**.

אם אין את הגורמים האקסטרניזיים, יוביל לחוסר שביעות רצון, אבל כאשר יש את הגורמים האקסטרניזיים, זה לא בהכרח מוביל לשביעות רצון. שביעות רצון מגיעה מהגורמים האינטרניזיים.

מודל שני הגורמים של הרצברג



אי שביעות רצון – איכות הניהול, שכר, מדיניות החברה, יחסים עם אחרים, בטחון כלכלי, תנאי עבודה פיזיים.
שביעות רצון – הזדמנויות לקידום, הזדמנויות לצמיחה אישית, הכרה, אחריות, תחושת הישג.

תאוריית ההישג של מקלינד (עמ' 328)

לאנשים יש צורך להתקדם, להצליח, להשיג מטרות. לאנשים בעלי צורך גבוה בהישג יש העדפה בנטילת אחריות אישית למציאת פתרונות לבעיות. נוטים ליטול סיכונים מתונים ומחושבים ולא סיכונים גבוהים או נמוכים. מעוניינים לקבל משוב ספציפי על הביצועים שלהם, לעיתים קרובות נוטים להיות זאבים בודדים ולא שחקנים בצוות.

❖ **תאוריות תהליך** – איך נבנית מוטיבציה, מה התהליך שעובר עובד (פנימי/חיצוני) שגורם לו להתאמץ

תאוריית ההוגנות של אדמס Equity Theory

האופן בו מושפעת המוטיבציה של אנשים לגבי יחס ההוגנות שאותו הם מקבלים.

המטרה – להגיע לאיזון.

- מצבים בהם שני הצדדים משקיעים אותו דבר, אבל הצד שלי מקבל פחות. מוביל לתחושת חוסר הוגנות שיגרום להנעה לשינוי, הגדלת התפוקה, השקעה.

- מצבים בהם שני הצדדים משקיעים אותו דבר, אבל הצד שלי מקבל יותר (או מקבלים אותו דבר והשקעתי פחות)

תורת הציפיות של ורום Expectancy Theory (Vroom)

מוטיבציה של יחיד היא פונקציה של מכפלת שלושה גורמים:

Expectancy ציפייה – האמונה הסובייקטיבית של הפרט שאם ישקיע מאמץ הוא יצליח בביצוע המשימה.

Instrumentality תכליתיות – ההסתברות הסובייקטיבית שהפרט מעריך כי הצלחה במשימה תוביל לתוצאה הרצויה.

Valence ערכיות – המידה שבה הפרט מעריך את התוצאות ככאלה שמובילות לסיפוק.

מכפלת שלושתם תיתן מוטיבציה. מספיק ערך אחד משלושתם נמוך בכדי להוריד מוטיבציה.

פרק 13 – מנהיגות בתרבויות שונות

הבדלים בין מנהל למנהיג: (טבלה 13-1 עמ' 346)

* ניהול – סמכות מתפקיד שקיבל בעל התפקיד

* מנהיג – משהו מולד, ניתן לאדם ע"י הצוות שאיתו הוא עובד.

התאוריה של McGregor – שני סוגי מנהלים: (עמ' 347)

תאוריה X: מנהלים שחושבים שהעובד עצלן, ראש קטן, שואף להימנע מעבודה. לכן סוברים מנהלים אלו כי תפקידם הוא להניע את העובד ולמנוע מצב של חוסר יעילות מצידו. (מתאים לשלבים הנמוכים של מאסלו – המנהלים מאמינים שהעובד מונע ע"י צרכים קיומיים ובטיחותיים).

תאוריה Y: מנהל שמאמין שהעובדים שמחויבים למקום עבודתם יפעלו מתוך הכוונה עצמית ושליטה עצית. מחויבות נובעת מתוך קבלת תגמולים שקשורים להישגים אישיים.

תיאוריה X ו-Y נובעות מהנחות יסוד של המנהלים (המודל של שיין) כי העובד הוא יצור עצלן או העובד הוא יצור שרוצה להתפתח ולזרום.

תיאוריה Z (אוצ'י Ouchi): העובד רוצה לתרום, להתפתח, להשתייך לקבוצה קולקטיביסטית ולהגיע לדרגה של מיצוי עצמי (שילוב של תאוריה Y עם שיטות ניהול יפניות מודרניות).

התנהגויות וסגנונות מנהיגות (עמ' 348)

מנהיגות סמכותית Authoritarian Leadership – תקשורת חד כיוונית מהמנהל לעובד. התנהגות ממוקדת בעבודה עצמה להבטחת השגת המשימה. נהלי עבודה ומחסומים בדרך להשגת המטרה. אין עירוב של העובדים בתהליכים הארגוניים, והחלטות סופיות בידי מנהלים בכירים. **נפוץ בקרב מנהלים שמחזיקים בתאוריה X**

מנהיגות פטרנליסטית Paternalistic Leadership – דגש על העבודה אבל עם דאגה לעובדים והגנה עליהם. תקשורת דו כיוונית, המנהיג הפטרנליסטי מספק בתמורה לעבודה הקשה ביטחון תעסוקתי והטבות נרחבות לעובדים, והם מפגינים כלפיו נאמנות וציות. **מנהיגות בעלת השפעה חיובית בתרבויות קולקטיביסטיות (מקסיקו, סין)** – לדוגמא ג'ק מא, עליבאבא.

מנהיגות משתפת Participative Leadership – גישה ממוקדת משימה וממוקדת אנשים בה בעת. התייעצות עם העובדים, עידוד קבלת החלטות משותפות או האצלת סמכויות. עובדים נוטים להיות יותר יצירתיים וחדשניים אם מונעים ע"י מנהיגים כאלו. נפוץ במדינות מתקדמות טכנולוגית כמו ארה"ב, בריטניה, ניו זילנד, אוסטרליה, קנדה, מדינות סקנדינביה.

בהקשר של ארבעת ממדי התרבות הארגונית של טרומפנאארס (פרק 6 עמ' 163):

מנהיגות משתפת	
אינקובטור	טיל מונחה
משפחה	אייפל
מנהיג פטרנליסטי	מנהיג סמכותני

הסריג הניהולי של Blake & Mouton (עמ' 349)

- אמצעי חזותי להשוואת סגנונות מנהיגות סונים. שני צירים של שני מימדים, תשע דרגות לכל אחד:
- התנהגות המנהיג הממוקדת במשימה: הדגשת מטרות, יעול, חלוקת עבודה, קביעת לוחות זמנים, פיקוח ובקרה.
 - התנהגות המנהיג הממוקדת באנשים: התחשבות, דאגה לצרכים האישיים של העובדים, התעניינות בשלומם ובשביעות רצונם.



מנהיגות מתמירה, עסקאית וכריזמטית (עמ' 360)

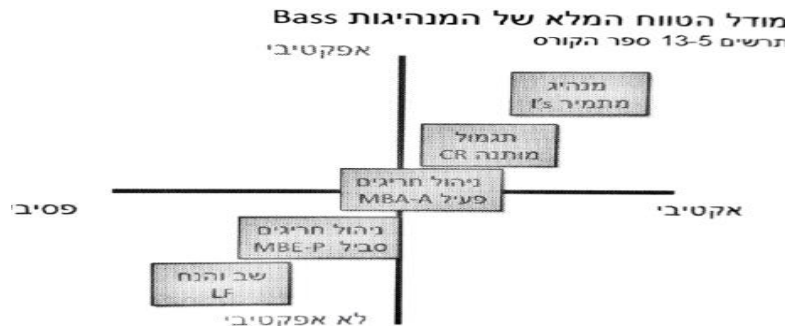
1. **מנהיגים מתמירים Transformational Leaders** – מציגים חזון עם תחושת שליחות, מניעים את המונהגים לקבל מטרות חדשות ודרכים לביצוע. **אלו המנהיגים האפקטיביים ביותר ליצירת שינוי בארגון.** מנהיגים מתמירים מפתחים את מלוא הפוטנציאל של מונהגיהם לעבר השגת הרמה הגבוהה ביותר האפשרית של ביצוע. התפתחות של העובדים יכולה לכלול עידוד לחשיבה עצמאית, לפיתוח רעיונות חדשים ולביקורת על חוקים ותקנות.
 - ארבעה מאפיינים של מנהיגים מתמירים (עפ"י Bass):
 - השפעה אידיאלית Idealized Influence – משמש מודל לחיקוי אצל מונהגיו וגורם להם להזדהות עמו ועם רעיונותיו. מציב סטנדרטים גבוהים של התנהגות מוסרית ושל פעולה בדרך "הנכונה", ומספק חזון ותחושת שליחות ברורה.
 - מוטיבציה מעוררת השראה Inspirational Motivation – הנעה באמצעות קשר רגשי, אמון, יושרה. מייצג את האנרגיה, היוזמה, העקשנות והיכולת לראות את פני העתיד. בעל חזון ברור, אותו הוא משדר בהתלהבות. משתמש בסמלים וברגשות כדי להניע את עובדיו להשגת מטרות מעבר לאינטרסים האישיים שלהם.
 - גירוי אינטלקטואלי Intellectual Stimulation – מעודד את אנשיו לחשוב בדרכים חדשות ויצירתיות, ומאתגר את אופני החשיבה הקיימים. מדגיש חשיבה חדשנית וניתוח של בעיות ומעודד גישות חדשות לפתרון בעיות אלו.
 - התחשבות בפרט Individualized Consideration – מספק למונהגים אקלים תומך. קשוב לצורכיהם ופועל כחונך וכיועץ שלהם בעת הצורך. מאציל סמכויות לשם חיזוק ביטחון עצמי של העובדים.
2. **מנהיגים כריזמטיים Charismatic Leaders** – מעוררים השראה ומניעים את המונהגים שלהם באמצעות התכונות והיכולות הכריזמטיות שלהם. מתנהגים כך שהם הופכים למודל לחיקוי ולהזדהות עבור מונהגיהם. דומה למנהיגות מתמירה, אך מנהיגים כריזמטיים משפיעים על העובדים לסמוך על ההדרכה שלהם בלבד.
3. **מנהיגים עסקאיים Transactional Leaders** – מחליפים תגמולים תמורת מאמץ וביצועים בעבודה. משפיעים על קבוצה באמצעות הצבת מטרות, הגדרת תוצאות רצויות, מתן משוב ותגמול הקבוצה על הישגים. המרות של מנהיגים עסקיים הן שחברי הארגון ישיגו את היעדים במלואם. העובדים בקבוצה מתוגמלים לפי הכרה בהישגיהם. (דוגמא – תשלום בתמורה לסיום כל המטלות בעבודה שהוצבו לעובד). יחסים בדומה ליחס של משא ומתן, כל עוד שני הצדדים מקבלים את התגמול שהם רוצים, היחסים ממשיכים.

מנהיג מעצב / מתמיר	מנהיג מתגמל / עסקאי
מעורר רגשות הזדהות ומחויבות	מזהה את ציפיות המונהגים
מחדיר במונהגים נאמנות לאידיאלים	יוצר בתודעת המונהגים קשר ברור בין המאמץ לתגמול
מעצים, מעריך, מעניק משמעות למעשים	מעניק תגמולים על-פי רמת הביצוע (שכר ועונש, מערכת משוב)
מניע את המונהגים לעשות יותר ממה שהם האמינו שיש ביכולתם לעשות	רמת הביצוע שאליה מביא המנהיג אינה חורגת מרמת הביצוע שנובעת מהנכונות הבסיסית של המונהגים
יוצר מוטיבציה רגשית – הגשמת העצמי ללא ציפייה לתגמולים	יוצר מוטיבציה תכליתית – תועלתית
מחפש דרכי עבודה חדשות ומנסה לזהות הזדמנויות חדשות מול סיכונים	מקדם עבודה על-פי נהלים ידועים ומוכרים
משתמש בשיטות תגמול מסורתיות המכוונות למניעים חיצוניים ופנימיים. משתמש גם באמצעים סימבוליים, בדימויים, כדי לעורר את המונהגים	משתמש בשיטות תגמול מסורתיות, בעיקר כאלה המכוונות למניעים חיצוניים

ארבעה סוגים נוספים של מנהיגים (עפ"י Bass):

- מנהיג תגמול מותנה** – חומרי/נפשי. מבוסס על יחסי חליפין מוגדרים ומוסכמים בין המנהיג למונהגיו לגבי התגמולים הניתנים למונהגים עבור המאמצים שהם משקיעים בביצוע המשימות. המנהיג מאתר את צרכי המונהגים, מציג אותם בפניהם ומקשר בין ביצוע נאות לבין מימוש צרכי המונהגים. מבהיר למונהגים מהו התגמול בו יזכו בתמורה לעמידתם במשימות וביעדים. מספק משוב בונה ומקפיד לשבח את המונהגים כאשר הם ראויים לכך.
- ניהול חריגים פעיל** – מנהיג שעוקב אחרי העובדים ומחפש חריגה מהסטנדרט לשם תיקונה. מנסה לאתר או למנוע מצב חריג. שימור מצב קיים והתמקדות בחיפוש ואיתור של חריגות וסטיות אפשריות באמצעות בקרה ומעקב צמודים על פעולות המונהגים.
- ניהול חריגים סביל** – מתערב רק אם מתעוררת בעיה או חל שיבוש הדורשים את התערבותו. נוטים לשמר את הקיים ולנהל בצמוד לסטטוס קוו. אינם רואים בתקלות הזדמנות ללמידה ולא עושים מאמץ ליצור תקנים חדשים ומשופרים. מוהגים מונעים מתוך החשש מתגובה חריפה של המנהיג במקרה של כישלון. שימור מצב קיים.
- מנהיג "שב והנח"** – נמנע מהתערבות או ביצוע עבודה אקטיבית.

! שלושת הראשונים – חיזוק/תגמול מותנה, ניהול עפ"י חריגים (פסיבי/אקטיבי) שייכים לקטגוריית מנהיגות עסקאית/מתגמלת.



! מוטת שליטה: מגדירה את מספר הכפופים שיש למנהל בארגון ולפיכך קובעת גם את מספר דרגות ההיררכיה ומספר המנהלים בארגון. ככל שמוטת השליטה רחבה יותר, הארגון יותר יעיל. מוטת שליטה צרה משמעה פיקוח צמוד הרבה יותר על העובד, והוספת עוד שלבים בהיררכיה, מצב שמקשה על התקשורת הרוחבית בארגון. מוטת שליטה רחבה=ארגון שטוח יותר.

! צוותים חוצי פונקציות – צוותים המורכבים מעובדים בדרג היררכי דומה אך מתחומי עבודה שונים, לשם תיאום פרויקט מורכב.

! מבנה ארגוני – יותר שלבים בהיררכיה= גבוה, מספר קטן של שלבים בהיררכיה=שטוח. ארגון שטוח= מוטת שליטה רחבות.

תשעה ממדי תרבות:

1. הימנעות מאי ודאות – כמה התרבות צריכה ונשענת על נורמות חברתיות, טקסים, ביורוקרטיה בשביל להתמודד עם מצבי אי ודאות. ככל שמימד גבוה יותר, אנשים מחפשים יותר סדר, עקביות ופורמליות.
2. מרחק סמכות – המידה בה חברי התרבות מצפים ומסכימים לחלוקה לא שוויונית של כח. ככל שהמרחק סמכות גבוה יותר, הכוח הכלכלי, חברתי ופוליטי מחולק בצורה לא שווה. בעלי סמכות מצפים ומקבלים צייתנות.
3. קולקטיביזם מוסדי – המידה בה הארגון וחברות מוסדיות מעודדים ומתגמלים חלוקה קולקטיבית של משאבים ופעילות קולקטיבית. (קשור למוכוונות למשימה בסריג של בלייק ומוטון)
4. קולקטיביזם בתוך הקבוצה – המידה שבה אנשים מבטאים גאווה, נאמנות ולכידות בארגונים או במשפחה.
5. שוויון מגדרי – המידה שבה מצטמצם חוסר השוויון בין המינים, הבדלים מגדריים בתפקידים ואפליה.
6. אסרטיביות – מידת האסרטיביות של אנשים בארגון, נטייה לעימותים ואגרסיביים עם אחרים.
7. מכוונות כלפי העתיד – המידה בה עובדים נוקטים בהתנהגויות מכוונות לעתיד כגון דחיית סיפוקים, תכנון והשקעה בעתיד.
8. מכוונות לביצוע – המידה שבה הארגון או הקבוצה מעודדים ומתגמלים על שיפור בביצוע ובמצוינות. (קשור למוכוונות למשימה בסריג של בלייק ומוטון)
9. מכוונות כלפי האדם – המידה בה חברי הארגון מעודדים ומתגמלים פרטים על התנהגות הוגנת, אלטרואיסטית, נדיבה, אכפתית ומתחשבת באחרים.

התנהגויות המנהיג:

1. מנהיגות כריזמטית/ערכית – יכולת לעורר השראה, מוטיבציה וציפייה לביצועים גבוהים בקרב מונהגיו על יסוד ערכי ליבה.
2. מנהיגות מכוונת צוות/קבוצה – כמה המנהיג יודע להעביר מטרות לצוות, ליישם מטרות ויעדים משותפים בקרב חברי הצוות.
3. מנהיגות משתפת (חיובי) – המידה בה המנהיג מערב בעשייה וביישום החלטות. האצלת סמכויות.
4. מנהיגות מכוונת אנשים (ניטרלי) – מנהיג תומך ומתחשב, מביע חמלה ונדיבות.
5. מנהיגות אוטונומית – מנהיגות עצמאית ואינדיווידואליסטית (תלוי תרבות)
6. מנהיגות שימור עצמי – מנהיג שממוקד בעצמו, במה חושבים עליו, איך הוא נתפס בעיני העובדים. כבוד.

הקשר בין ממדי המנהיגות לבין ממדי התרבות הכללית: (עמ' 365)

1. ערכי קולקטיביזם I – קשר חיובי למנהיגות משתפת ומנהיגות שימור עצמי. קשר שלילי למנהיגות אוטונומית. (שוודיה ומדינות סקנדינביה)
2. ערכי קולקטיביזם II בתוך הקבוצה – קשר חיובי למנהיגות כריזמטית/ערכית ומנהיגות מכוונת צוות/קבוצה. (פיליפינים/מדינות מזרח אסיה)
3. ערכי שוויון מגדרי – קשר חיובי למנהיגות משתפת וכריזמטית/ערכית (הונגריה, רוסיה ופולין)
4. ערכי מכוונות לביצועים – קשר חיובי למנהיגות משתפת וכריזמטית/ערכית (שווייץ, סינגפור והונג קונג)
5. ערכי מכוונות לעתיד – קשר חיובי למנהיגות שימור עצמי ומכוונת אנשים (סינגפור)
6. ערכי הימנעות מאי ודאות – קשר חיובי למנהיגות מכוונת צוות, מכוונת אנשים וערכי מנהיגות שימור עצמי (גרמניה, דנמרק, סין)
7. ערכי מכוונות כלפי האדם – קשר חיובי למנהיגות משתפת (זמביה, פיליפינים ואירלנד)
8. ערכי אסרטיביות – קשר חיובי למנהיג מכוון אנשים (ארה"ב, גרמניה ואוסטריה)
9. ערכי מרחק סמכות – קשר חיובי למנהיגות מכוונת אנשים ושימור עצמי (מרוקו, ניגריה וארגנטינה)

ממצאי מחקר GLOBE מצביעים על כך שערכים תרבותיים משפיעים על העדפות מנהיגות.

פרק 14 – מיון ופיתוח המשאב האנושי בתרבויות שונות

אוריינטציות אופייניות שונות והקשר שלהן למשאבי אנוש: (עמ' 133 פרק 5)

אתנוצנטריות – עליונות לערכי ויעדי חברת האם. תרבות ארץ האם במרכז, כל שלוחה בעולם תעבוד לפי מאפיינים של מדינת האם. החלטות בהנהלה הראשית וכפייתן על השלוחות. היעד – רווחיות ◀ **הצבת מנהלים מארץ המוצא בשלוחות** (מוצבים Expatriates). **מבחינת משאבי אנוש – הרבה מוצבים ממדינת האם.**

פוליצנטריות – התאמה והיטמעות בצרכים ובתרבות מקומית בכל שלוחה. התאמת מאפייני התרבות למדינה המארחת. היעד – להתקבל, להתערות ◀ האצלת סמכויות תחת "מטריית פיקוח, פיקוח באמצעות דיווח, איוש בד"כ ע"י מקומיים. **מבחינת משאבי אנוש – מנהלים מקומיים.**

רגיוצנטריות – רווחיות והתאמה סביבתית בדגש אזורי, גיאוגרפי (אסיה, מזרח אירופה, צפון אמריקה – לא מדינת!). היעד ◀ השתלבות באזור (השקעה, פיתוח, עיצוב מדיניות משאבי אנוש אזורית). תפקיד הנהלה ראשית עובר מפיקוח לתיאום. **מבחינת משאבי אנוש – מנהלים מהאזור.**

גיאוצנטריות – אוריינטציה גלובלית מלאה, עם התאמות קלות בכל מדינה, גישה על לאומיות (פרק 8) ◀ מנהל מוצב על פי כישרון מקצועי ולא לפי לאום. מטרת החברה להכשיר מנהלים קוסמופוליטים. שכיח בקרב החברות הרב-לאומיות הגדולות. נבחרים המנהלים המתאימים ביותר לתפקיד. **מבחינת משאבי אנוש – אין קריטריון שיוך מדינתי ספציפי, רק התאמה לתפקיד.**

אוריינטציות שונות ישפיעו על המוצר, משאבי אנוש, התנהלות בארגון, דפוסי כניסה, מבנה ארגוני, קבלת החלטות, שיווק, פרסום, ייצור ועוד.

דרישות אוניברסליות ממנהלים מוצבים:

- ❖ בריאות פיזית ונפשית
- ❖ איזון בין גיל וניסיון, רצוי תואר אקדמי מתקדם
- ❖ הכשרה בשפת המדינה המארחת

○ PCN – Parent Country Nationals

אזרחי מדינת האם הם מנהלים שהם אזרחים (נולדו, גדלו, התחנכו) של המדינה בה שוכן מטה התאגיד. הסיבות לשימוש באזרחי מדינת האם:

- ❖ הקמת פעילות חדשה
- ❖ מומחיות טכנית
- ❖ בקרה כספית על הפעילות בשלוחה
- ❖ צבירת ניסיון בינלאומי למנהלים מובחרים של החברה
- ❖ הצורך לשמור ולהקל על תהליכי תיאום ובקרה ארגוניים
- ❖ היעדר מנהלים בעלי כישורים מתאימים במדינה המארחת
- ❖ תפיסה של הפעילות הבינלאומית כקצרת מועד
- ❖ אוכלוסייה מגוונת מבחינה אתנית במדינה המארחת (בחירה של מנהל ממוצא אתני מסוים עלולה לגרום לתקרית פוליטית או חברתית)
- ❖ אמונה של החברה שעליה לשמור על תדמית זרה במדינה המארחת
- ❖ אמונה רווחת בחברות מסוימות שמנהל ממדינת האם הוא האדם המתאים ביותר לתפקיד.

בעיות שקשורות למוצבים ממדינת האם:

- ❖ מחסור במנהלים מוצבים ממדינת האם בעלי כישורים וניסיון בין-לאומי
- ❖ מחסור במנהלים מוצבים ממדינת האם בעלי נכונות ורצון לצאת לשליחות בחו"ל
- ❖ קשיים ובעיות שקשורים לשיבה הביתה ולקבלת תפקיד חדש (בדרך כלל שינוי רוחבי, לטרלי ולא קידום)

○ Host Country Nationals – אזרחי המדינה המארחת

מנהלים מקומיים (נולדו, גדלו והתחנכו במדינה המארחת) ששכרה החברה הרב לאומית לתפקידי ניהול בדרג הביניים ובדרגים הנמוכים.

סיבות להעסקת HCN:

- ❖ ציפיית הממשלה מחברה רב לאומית לשכור כישרונות מקומיים
- ❖ חובת העסקה – סיבה חוקית (בברזיל חובה להעסיק 2/3 מקומיים)
- ❖ חוסר יכולת לאייש את כל משרות הניהול במוצבים
- ❖ עלות החזקת והעברת מוצבים
- ❖ בעיות שקשורות למנהלים מקומיים מהמדינה המארחת:
- ❖ קושי בגיוס כח אדם מקומי בעל כישורים מתאימים
- ❖ תחלופה גבוהה
- ❖ קונפליקטים ובעיות תקשורת בין מוצבים לבין עובדים מקומיים
- ❖ חוסר שביעות רצון של עובדים מקומיים מקידום ומפיתוח קריירה
- ❖ מגבלות חוקיות

○ TCN – Third Country Nationals

אזרחים של מדינה שאינה המדינה שבה ממוקם המטה של חברת האם ואינה המדינה המארחת (מדינה דומה). למשל חברות אמריקאיות מעסיקות עובדים בריטים בהודו.

יתרונות שימוש באזרחי מדינה שלישית

- ❖ בד"כ שכר וחבילת הטבות נמוכים יותר מאלו של אזרחי מדינת האם
- ❖ למנהלי TCM יש ידע נרחב של האזור, התרבות והם דוברי השפה.
- ❖ מנהלי TCN מצליחים לממש את יעדי החברה בצורה טובה יותר מאשר מוצבים או מנהלים מקומיים. תובנה מעמיקה יותר של מדיניות הפירמה מנקודת מבט של "נתין זר"
- ❖ במיזמים משותפים TCN יכולים להציג דימוי גלובלי או על לאומי ולהביא כישורים בין-תרבותיים ייחודיים למיזם.

○ Inpatriates – מוצבי פנים

אנשים ממדינה מארחת או מדינה שלישית, שמוצבים לתפקיד במדינת האם. יצירת מנהלים רב לשוניים, רבי ניסיון המכונים מנהלים גלובליים, מנהלים שיכולים לנהל מעבר לגבולות (עובדי אינדיגו שעברו לעבוד ב-HP ארה"ב)

מיקור חוץ Outsourcing – הפניית משימות שבעבר בוצעו בתוך החברה לארגונים חיצוניים.

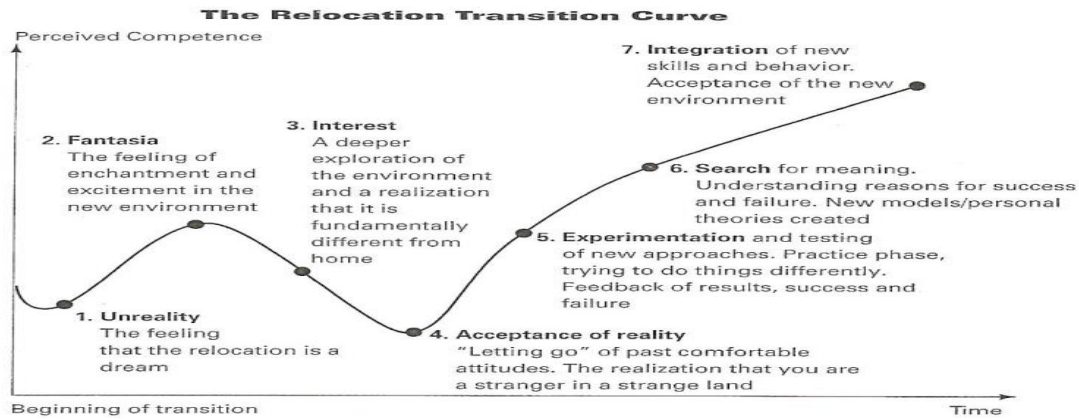
Offshoring – מיקור חוץ שמתבצע במדינה אחרת – חברות מפנות פעילויות מסוימות שבעבר נעשו בתוך החברה לחברות במדינות אחרות ולא בארץ המוצא.

סיבות למיקור חוץ –

- ❖ עלות – שותף מיקור החוץ יכול לספק את השירות ביותר זול
- ❖ איכות: שותף מיקור החוץ יכול לספק את השירות בצורה איכותית יותר, שכן היכולת לספק את השירות הנדרש אינה קיימת בארגון.

○ Expatriates – מוצבים

מנהלים ששלחה החברה למלא תפקיד מחוץ לגבולות מדינת האם. חיים ועובדים מחוץ למדינת מוצאם.



שלב 1 – שלב האופוריה, הרגשה של חלום ברילוקציה.

שלב 2 – התלהבות מהסביבה החדשה,

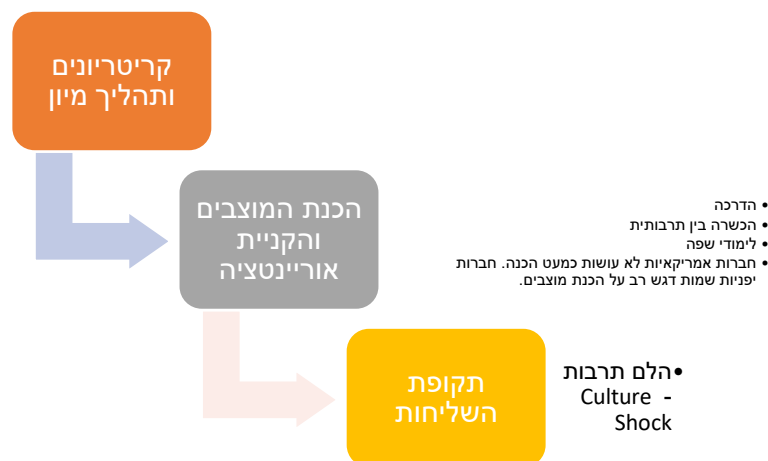
שלב 3 – געגועים למדינת האם, הגעה לתובנה שהסביבה בה נמצאים שונה מהסביבה במדינת האם. **נקודת משבר** – הסיבה הכי משמעותית לחזרה למדינת האם היא חוסר הסתגלות, בעיקר של בן הזוג.

שלב 4 – חזרה הביתה.

התאמה/הסתגלות במדינת היעד In-Country Adjustment: מתקיימת כשהמוצב נמצא במדינה המארחת עצמה. מושפעת מגורמים:

- יכולת של המוצב לשמור על גישה חיובית גם במצבי לחץ, היכולת לקיים אינטראקציה טובה עם אזרחי המדינה המארחת, והיכולת לתפוס את הנורמות והערכים התרבותיים במדינה המארחת בצורה נכונה.
- העבודה עצמה – בהירות התפקיד שהמוצב ממלא בצוות הניהול במדינה המארחת, מידת הסמכות שיש למוצב לקבל החלטות, החידוש באתגרים הקשורים לעבודה, מידת הקונפליקטים המתקיימים בתפקיד.
- התרבות הארגונית והמידה שבה המוצב מתאים עצמו אליה.
- נושאים שמחוץ לעבודה, בהם מידת הקושי שחווה המוצב בתרבות החדשה, ויכולת המשפחה להתאים עצמה לקשיי המשימה החדשה.
- היכולת של המוצב לפתח טקטיקות חברות מועילות ולהבין "מי נגד מי" בארגון במדינה המארחת.

ננסי אדלר 1991 – שלבים בתהליכי מוצבים:



התאמה/הסתגלות מקדימה – מתבצעת לפני יציאת המוצב למשימה.

מושפעת ממספר גורמים: הדרכה לפני היציאה (סמינרים וסדנאות בין תרבותיים), ניסיון קודם שיש למוצב עם המדינה המארחת או עם תרבויות דומות לה.

הסתגלות לשינוי תרבותי –

המידה שבה יש למועמד ניסיון עם תרבויות אחרות, נסיעות קודמות למדינות זרות, ידע בשפות, רקע הגירה (עלייה) או מורשת תרבותית. היכולת להשתלב עם אנשים שונים, תרבויות שונות וסוגים שונים של ארגונים עסקיים היכולת לזהות התפתחויות במדינה המארחת ולהעריך אותן בצורה מדויקת – יכולת לפתור בעיות שונות ולאמץ נקודות מבט שונות רגישות לניואנסים של הבדלי תרבות, פוליטיקה, דת ואתיקה נוסף על הבדלים אישיים. גמישות בניהול פעילות על בסיס מתמשך גם במצבים של חוסר תמיכה או מחסור בידע.

דגשים למבחן:

הסבירו = קישור בין מושג/תיאוריה/גישה לציטוט. אפשר בצורת טבלה. אין צורך להסביר את המושג. ציטוט אחד או שניים. שתי שורות. לחפש כמה שיותר (דפוס כניסה – יותר משניים). חלק I: שאלת יישום גדולה ! דפוס כניסה (פרק 9) : חברת בת/יבוא יצוא/ מיזוגים רכישות. ! אסטרטגיות (פרק 8 213-217): גלובלית/ על לאומית/ רב מקומית / בין לאומית ! תרבות ארגונית Trompenaars (פרק 6 163-168) עפ"י אסטרטגיה. ! ממדי מנהיגות Globe (פרק 13 363-365) לתת שני ציטוטים מדויקים, אפשר טבלה עם הפרדה בין המושג התיאורטי לציטוט, מושגים תיאורטיים מדויקים. אם המושג מופיע עם שם גם בעברית וגם אנגלית – לרשום את שניהם. לשים לב לניסוח השאלה – "איזה" דורש תשובה אחת, "אילו" דורש כמו רכיבים. אם סעיף שווה 15 נקודות, בד"כ אומר שזה מחולק כ-5 נקודות לפריט. כלומר דורשים 3 רכיבים.

חלק II:

! שאלת יישום קטנה, תחום ידע אחד בלבד (למשל להסביר הבדלים בין חברה מקומית לחברה רב לאומית) ! טענות נכון/לא נכון – כאשר נשאל מושג, לציין את כל מאפייניו (מגדל אייפל) ! שאלת אינטגרציה – חיבור בין שני תחומי ידע. הקשר בין א ו-ב. לא לרשום א ואז ב. להבין מה אומר כל אחד מהתחומים, לרשום בצד, ואז להגיע להבנה איפה הקשר ביניהם. להבין ממה עוברים למה. (אוריינטציות – הפנייה לאוריינטציות משאבי אנוש)