

مسیر پیشرفت جهانی در مدیریت رفتار سازمانی بین الملل

چارچوب های نظری، شایستگی های کلیدی و مدیریت چرخه کامل اعزام در عصر جهانی شدن

استاد:
دکتر افشین سلطانی

دانشجو:
فرامرز شاه محمدی



جهانی‌شدن و تحول مسیرهای شغلی

جهانی‌شدن اقتصاد و رشد فزاینده شرکت‌های چندملیتی (MNCs)، چشم‌انداز نیروی کار و مسیرهای شغلی را به طور بنیادی تغییر داده است. مفهوم «مسیر پیشرفت جهانی» (Global Career Path) به عنوان یک موضوع استراتژیک در مدیریت منابع انسانی بین‌الملل (IHRM) و یک حوزه پژوهشی کلیدی در مدیریت رفتار سازمانی بین‌الملل (IOB) مطرح شده است.

مسیرهای شغلی جهانی مستلزم سطح قابل توجهی از قرار گرفتن در معرض محیط بین‌المللی هستند، که می‌تواند شامل کار در شعب یک شرکت چندملیتی در سراسر جهان، نقشی با سفرهای مکرر، یا کار مستقیم در یک کشور خارجی باشد. این مسیرها نه تنها برای فرد هیجان‌انگیز و پاداش‌بخش هستند، بلکه برای سازمان‌ها نیز منبع حیاتی دانش، توسعه مهارت‌های رهبری، و شبکه‌سازی جهانی به شمار می‌روند.

چالش‌های کلیدی

- سازگاری فرهنگی
- حساسیت بین‌المللی
- کار در مناطق زمانی مختلف

گذار پارادایمی: از شغل سنتی به شغل پروتئانی



شغل پروتئانی

هدایت توسط فرد و بازآفرینی مستمر



تحول محیط کسب و کار

آشفته‌گی بالا و پیچیدگی گسترده



قرارداد سنتی

وفاداری کارمند در مقابل امنیت شغلی

نظریه مسیر شغلی پروتئانی (Protean Career Theory - PCT) که توسط د. ت. هال در سال ۱۹۹۶ معرفی شد، این گذار را تبیین می‌کند. قرارداد روان‌شناختی سنتی منسوخ شده و محیط کسب و کار معاصر با سیگنال‌های شغلی متناقض و مبهم مشخص می‌شود.

شغل قرن ۲۱ نه توسط سازمان، بلکه توسط فرد هدایت می‌شود و با توجه به تغییرات محیطی و شخصی، فرد آن را به طور مداوم بازآفرینی می‌کند.

این مفهوم از شخصیت اساطیری یونان، پروتئوس، که می‌توانست شکل خود را به دلخواه تغییر دهد، الهام گرفته شده است.

ستون‌های اصلی شغل پروتئانی

ارزش‌های فردی

تعریف موفقیت بر اساس استانداردهای شخصی و درونی به جای معیارهای سازمانی بیرونی

جهت‌گیری خودگردان

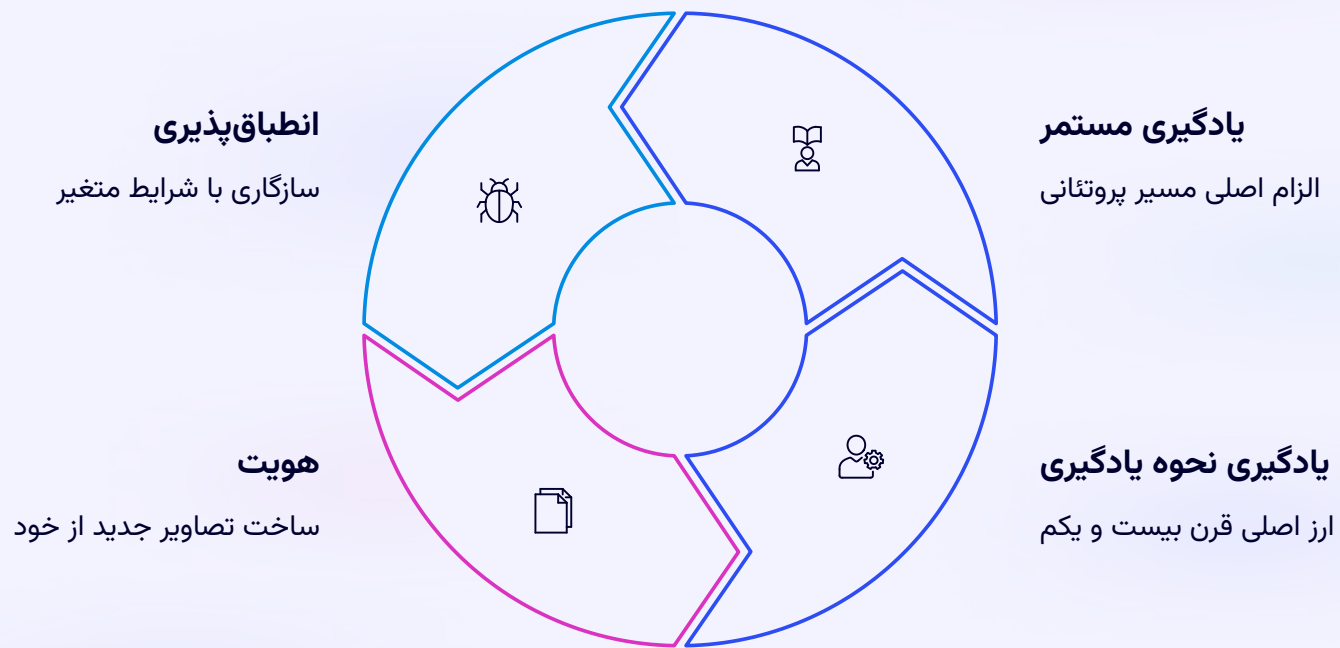
مسئولیت‌پذیری فرد برای مسیر شغلی خود و تصمیم‌گیری مستقل

موفقیت روان‌شناختی

هدف نهایی مسیر شغلی پروتئانی، «موفقیت روان‌شناختی» (Psychological Success) است. این موفقیت فراتر از پاداش‌های بیرونی یا پیشرفت عمودی سازمانی تعریف می‌شود و به احساس غرور و رضایت شخصی ناشی از دستیابی به مهم‌ترین اهداف زندگی فرد اشاره دارد.



شایستگی‌های کلیدی: انطباق‌پذیری و هویت



در مسیر شغلی پروتئانی، یادگیری مستمر یک الزام است. شایستگی‌های اصلی برای موفقیت، انطباق‌پذیری و هویت (Identity) هستند. این‌ها قابلیت‌هایی برای «یادگیری نحوه یادگیری» (Learning how to learn) محسوب می‌شوند. هر چه فرد بهتر بتواند خود را با شرایط وظیفه متغیر سازگار کند و تصاویر جدیدی از خود در محیط در حال تحول بسازد، در واقع، مهارت بالاتری در یادگیری به دست می‌آورد.

جهت‌گیری شغلی پروتئانی (PCO) و موفقیت جهانی

مفهوم جهت‌گیری شغلی پروتئانی (Protean Career Orientation - PCO) به شدت با موفقیت در محیط‌های جهانی مرتبط است. محیط جهانی مدرن با سیگنال‌های شغلی مبهم و متناقض مشخص می‌شود. در این شرایط، داشتن PCO برای کارکنان اعزامی حیاتی است.

منابع روان‌شناختی

فراهم کردن منابع روان‌شناختی اضافی برای مقابله با چالش‌های شغلی

تقویت سازگاری

افزایش قابلیت سازگاری در محیط‌های متغیر و پیچیده بین‌المللی

شکل‌دهی مسیر شغلی

به فرد کمک می‌کند تا مسیر شغلی خود PCO را بر اساس ارزش‌های شخصی خود شکل دهد

تحقیقات نشان داده‌اند که افرادی که PCO بالایی دارند، به دلیل توانایی در ابداع مجدد خود و تعریف موفقیت بر اساس استانداردهای درونی، کمتر تحت تأثیر شکست‌های سازمانی یا ابهامات فرهنگی قرار می‌گیرند. بنابراین، PCO به عنوان یک سپر روان‌شناختی عمل می‌کند که مستقیماً انطباق‌پذیری میان‌فرهنگی (CCA) را در طول مأموریت‌های بین‌المللی تسهیل می‌کند.

انواع مأموریت‌های بین‌المللی

مأموریت‌های بین‌المللی روش اصلی MNC ها برای توسعه مسیرهای جهانی و انتقال دانش و مدیران استراتژیک هستند. IHRM در دهه‌های اخیر شاهد ظهور اشکال جایگزین برای مقابله با پیچیدگی‌ها و هزینه‌های بالای اعزام سنتی بوده است.

01

اعزام سنتی (Traditional Expatriation)

جزء حیاتی در استراتژی IHRM با نقش مهم در توسعه رهبران جهانی

02

مأموریت‌های کوتاه‌مدت (STAs)

معمولاً کمتر از یک سال، برای تجربه سریع و کاهش هزینه‌ها

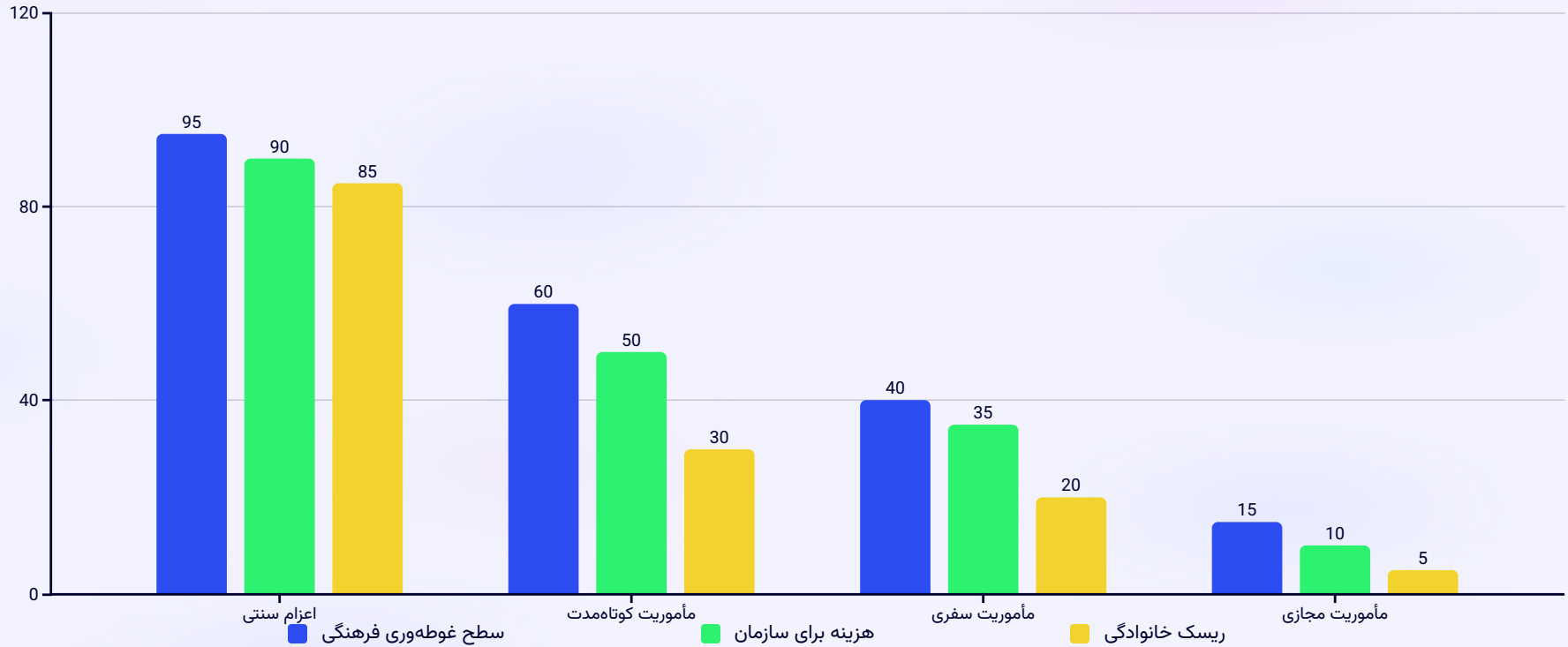
03

مأموریت‌های سفری و مجازی

برای انتقال دانش تخصصی با حداقل جابجایی خانواده



مقایسه جامع مأموریت‌های بین‌المللی



این نمودار سطوح نسبی غوطه‌وری فرهنگی، هزینه سازمانی و ریسک خانوادگی را در انواع مختلف مأموریت‌های بین‌المللی نشان می‌دهد. اعزام سنتی بالاترین سطح در هر سه معیار را دارد، در حالی که مأموریت‌های مجازی کمترین سطح را نشان می‌دهند.

مأموریت‌های کوتاه‌مدت: مزایا و معایب

مزایای رفتاری و شغلی

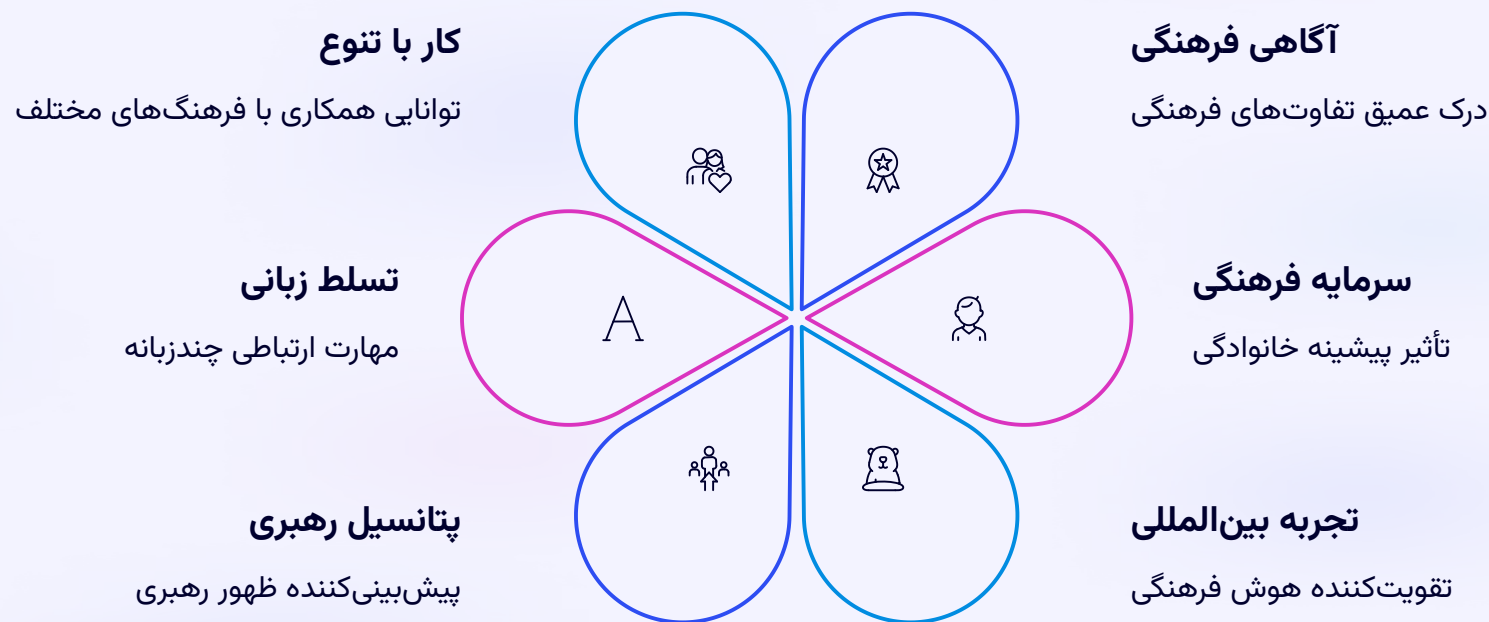
- افزایش تجربه بازار جهانی
- توسعه پتانسیل رهبری
- بهبود شبکه بین‌المللی
- احتمال یادگیری زبان جدید
- حفظ شغل همسر
- ماندن فرزندان در مدرسه فعلی
- کاهش مشکلات بازگشت

معایب و ریسک‌های کلیدی

- فشار شدید برای تحویل پروژه
- احتمال بالای شوک فرهنگی فشرده
- انزوای اعزامی (Expatriate Loneliness)
- پتانسیل مختل شدن پیشرفت شغلی
- عدم غوطه‌وری عمیق فرهنگی
- محدودیت در توسعه جامع رهبری



هوش فرهنگی (CQ): شایستگی حیاتی برای موفقیت جهانی



هوش فرهنگی یک شایستگی حیاتی برای عملکرد مؤثر در محیط‌های چندفرهنگی است. تحقیقات نشان می‌دهد که تجربه بین‌المللی تأثیر مثبتی بر هوش فرهنگی دارد، به ویژه برای افرادی که سرمایه فرهنگی بالایی دارند. CQ پیش‌بینی‌کننده پتانسیل رهبری و ظهور رهبری در تیم‌های چندفرهنگی است.



انطباق‌پذیری شغلی (CA): کلید موفقیت در گذارها

انطباق‌پذیری شغلی، که توانایی فرد در مواجهه با گذارهای شغلی و حل چالش‌ها است، در مسیرهای جهانی ضروری است. تحقیقات نشان می‌دهند که انطباق‌پذیری شغلی نقش میانجی بین جهت‌گیری شغلی پروتئانی (PCO) و پیامدهای شغلی مثبت را ایفا می‌کند.



توصیه کلیدی: سازمان‌ها باید به طور سیستماتیک فراوانی تعامل کارکنان اعزامی با کارکنان کشور میزبان (HCNs) را افزایش دهند. این افزایش تعامل مستقیم، سرعت و عمق سازگاری میان‌فرهنگی را بهبود می‌بخشد.

سرمایه روان‌شناختی (PsyCap): بنیان تاب‌آوری

موفقیت در مأموریت‌های جهانی به شدت با سرمایه روان‌شناختی مرتبط است. توانایی حفظ خوش‌بینی و درک فرصت‌ها در مواجهه با سختی‌ها، وجه تمایز اعزامی‌های موفق است.



خوش‌بینی

نگرش مثبت به آینده



خودکارآمدی

اعتماد به توانایی‌های خود



تاب‌آوری

بازگشت از شکست‌ها



امیدواری

انگیزه برای دستیابی به اهداف

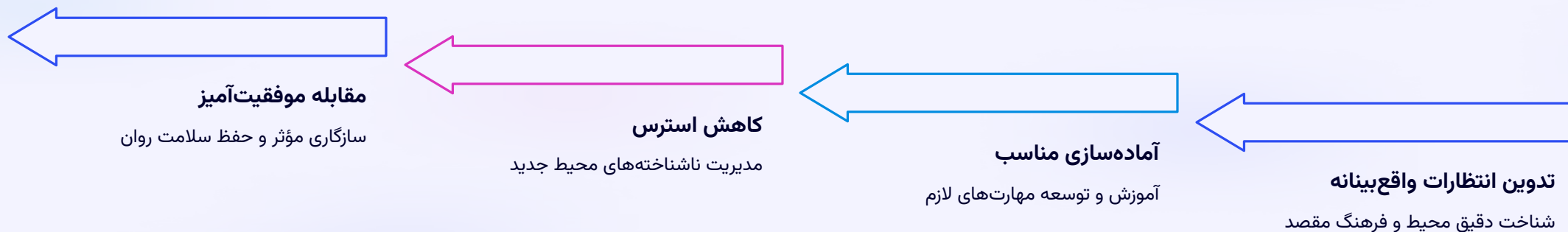
پشتیبانی سازمانی مورد نیاز

1. بسته‌های جبران خدمت رقابتی
2. فرصت‌های توسعه شغلی متناسب
3. آموزش فرهنگی جامع
4. برنامه‌های مربی‌گری مؤثر



مدل جامع انطباق میان فرهنگی

مدل پیشگامانه انطباق اعزامی‌ها (Black, Mendenhall, & Oddou, 1991)، که ترکیبی از تئوری کاهش عدم قطعیت و تئوری‌های میان فرهنگی است، بر نقش انتظارات و آمادگی تأکید دارد.



هر چه انتظارات اعزامی‌ها دقیق‌تر و واقع‌بینانه‌تر باشد، احتمال بیشتری برای مقابله موفقیت‌آمیز با چالش‌های اعزام و حفظ سلامت روان‌شناختی خود دارند.

عوامل تعدیل‌کننده محیطی بر انطباق

تحقیقات اخیر در IOB پیشنهاد می‌کنند که مطالعات آتی باید از دیدگاه تعامل‌گرایی فرد-موقعیت استفاده کنند. این دیدگاه تأکید می‌کند که موفقیت انطباق نه تنها به ویژگی‌های فردی بستگی دارد، بلکه به متغیرهای اقتضایی محیط فرهنگی نیز وابسته است.

1

فاصله فرهنگی

میزان تفاوت بین فرهنگ مبدأ و میزبان که پیچیدگی سازگاری را تعیین می‌کند

2

سخت‌گیری فرهنگی

میزان انطباق‌پذیری و تحمل محیط میزبان در قبال انحراف از هنجارها

3

نابرابری جنسیتی

میزان برابری یا نابرابری جنسیتی در کشور میزبان و تأثیر آن بر سازگاری

این عوامل محیطی، پیچیدگی سازگاری را افزایش می‌دهند و باید در برنامه‌های انتخابی و آموزشی IHRM مدنظر قرار گیرند. نادیده گرفتن این متغیرها می‌تواند منجر به شکست مأموریت شود.

تضاد کار-خانواده: چالش حیاتی در اعزام

در اعزام‌های بین‌المللی، تضاد بین حوزه‌های زندگی یک استرس‌زای اصلی محسوب می‌شود. این تضاد زمانی رخ می‌دهد که الزامات یک حوزه در دیگری تداخل ایجاد کند.



- ❑ **یافته کلیدی تحقیقات:** تداخل خانواده با کار (FWC) به عنوان تنها پیش‌بینی‌کننده کاهش تلاش عملکردی در محیط کار ظاهر می‌شود. این یافته به این معناست که سازگاری همسر و خانواده یک موضوع حیاتی برای عملکرد اعزامی است.

علاوه بر این، تضاد کار-خانواده کارمند می‌تواند از طریق «اثر سرایت» (Crossover Effect) بر دلبستگی همسر از خانواده تأثیر بگذارد، که این امر به نوبه خود بر عملکرد کاری همسر تأثیر منفی می‌گذارد.

بحران شکست اعزام: آمار و هزینه‌ها

عملکرد نارضایت‌بخش

33% حتی در میان باقی‌ماندگان

نرخ شکست در کشورهای توسعه‌یافته

20-40% همچنان نرخ قابل
توجهی

نرخ شکست در کشورهای در حال توسعه

70% بالاترین نرخ شکست اعزامی

هزینه‌های مستقیم شکست

- حقوق و دستمزد
- هزینه‌های آموزش
- کمک‌هزینه‌های سفر
- هزینه‌های روزانه
- هزینه‌های بازگشت زودهنگام

برآورد کل: بین ۲۵۰,۰۰۰ تا ۱,۰۰۰,۰۰۰ دلار برای هر مورد

شایع‌ترین دلیل شکست

مشکلات سازگاری فرهنگی و خانوادگی به عنوان عامل اصلی عدم ماندگاری اعزامی‌ها تا پایان دوره شناخته شده است.





بازگشت به وطن: مرحله فراموش شده

مرحله بازگشت به وطن (Repatriation) که پایان مسیر پیشرفت جهانی است، غالباً پر از چالش‌های رفتاری-سازمانی است که توسط MNCها نادیده گرفته می‌شود.



بسیاری از اعزامی‌ها بازگشت به خانه را دشوارتر و ناامیدکننده‌تر از خود مأموریت بین‌المللی توصیف می‌کنند. این پدیده به عنوان «شوک فرهنگی معکوس» شناخته می‌شود.

استراتژی‌های حفظ دانش و کارکنان بازگشته

از دست دادن کارکنان بازگشته، یک سرمایه‌گذاری ضعیف محسوب می‌شود. برای به حداکثر رساندن مزایای توسعه‌ای مأموریت‌های بین‌المللی و تضمین مزیت رقابتی جهانی، MNCها باید اعزام و بازگشت را به عنوان یک فرآیند یکپارچه مدیریت کنند.

1 مسیرهای شغلی شفاف

ارائه برنامه روشن برای پیشرفت شغلی پس از بازگشت و تضمین استفاده از تجربیات کسب شده

2 برنامه‌های منتورینگ

ارتباط مستمر با سازمان مبدأ در طول مأموریت و حمایت در مرحله بازگشت

3 تسهیل استفاده از مهارت‌های جدید

ایجاد فرصت‌هایی برای به کارگیری دانش و شایستگی‌های کسب شده در خارج

4 حمایت سازمانی جامع

سطح بالای حمایت سازمانی که به طور قابل توجهی بر تجربه بازگشت تأثیر می‌گذارد

ملاحظات اخلاقی: عدالت توزیعی در سیاست‌های تأمین نیرو

سیاست‌های تأمین نیروی انسانی بین‌المللی یک شرکت چندملیتی، پیامدهای اخلاقی گسترده‌ای بر گروه‌های ذینفع، به ویژه کارکنان کشور میزبان (HCNs) دارد.

سیاست قوم‌محور (Ethnocentric)

اتکا بر اعزام کارکنان کشور مبدأ به پست‌های کلیدی - ایجاد دوراهی اخلاقی

عدالت توزیعی (Distributive Justice)

توزیع منصفانه هزینه‌ها و مزایا بر اساس سهم افراد، نه لزوماً به صورت برابر

عدم توازن اخلاقی

سهم عمده مزایا و پست‌های کلیدی به اعضای‌ها (PCNs) می‌رسد، HCNs محروم می‌مانند

راه‌حل: رهبری انعطاف‌پذیر

ایجاد توازن میان اهداف استراتژیک جهانی و هنجارهای فرهنگی محلی

مدیریت مسیرهای جهانی نه تنها باید به توسعه CQ افراد بپردازد، بلکه باید سازمان را نیز به لحاظ اخلاقی پاسخگو سازد تا از طریق عدالت توزیعی، تعهد کارکنان HCNs را نیز حفظ کند.

نتیجه‌گیری: چارچوب یکپارچه برای موفقیت جهانی

1 PCO

جهت‌گیری پروتئانی

2 CA + CQ

انطباق‌پذیری و هوش فرهنگی

3 PsyCap

سرمایه روان‌شناختی و تاب‌آوری

4

حمایت سازمانی

مدیریت یکپارچه چرخه اعزام

5

عدالت توزیعی

رویکرد اخلاقی به تمام ذینفعان

پیشنهادهای برای متخصصان

1. اتخاذ رویکرد پروتئانی و خودگردان
2. توسعه مستمر هوش فرهنگی
3. مدیریت انتظارات واقع‌بینانه

پیشنهادهای برای سازمان‌ها

1. حمایت هدفمند از خانواده
2. یکپارچه‌سازی فرآیند بازگشت
3. تأکید بر عدالت توزیعی

مسیر پیشرفت جهانی دیگر یک مسیر سازمانی از پیش تعیین‌شده نیست، بلکه یک مسیر پروتئانی، خودگردان و پیچیده است که موفقیت در آن به توانایی فرد برای انطباق و یادگیری مستمر، و به حمایت استراتژیک سازمان در تمام مراحل چرخه اعزام وابسته است.

منابع

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Liu, X., & Lepak, D. P. (2005). An integrative view of expatriate adjustment and performance: A social capital approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1019-1030.

Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). When an expatriate returns home: An examination of repatriation issues. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 7-29.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the international arena. *Journal of Management*, 31(6), 841-871.



سپاس از توجه شما