

## תוכן עניינים

1. מבוא ..... 4
- 1.1 א. רקע תיאורטי ..... 5
- א. המוצב ומדידת עבודתו כדיון פנים ארגוני ..... 5**
- ב. חשיבות המשפחה במשימת המוצב ..... 7**
- ג. הבדלים תרבותיים ויכולת המוצב להתמודד עמם ..... 8**
- 1.1 ב. שאלת המחקר והשערות המחקר ..... 11
2. שיטת העבודה ..... 12
3. ממצאים ..... 13
- 3.1 השערה ראשונה - הבדלים והסתגלות תרבותית ..... 13
- 3.2 השערה שנייה – מרחק תרבותי ..... 16
- 3.3 השערה שלישית – משפחת המוצב ..... 19
4. דיון וסיכום ..... 22
- 4.1 תרומת המחקר ..... 23
- 4.2 מגבלות המחקר והצעות למחקרי המשך ..... 23
5. מקורות ..... 25

## 1. מבוא

במציאות הכלכלית הגלובלית, ארגונים קטנים כגדולים עושים מאמצים עצומים, במקביל להשקעות ענק, לפתח ולבחון את היכולת שלהם להגיע למרחבים כלכליים חדשים ולקחת נתח מתוך שווקים חדשים. חלק משמעותי ממאמץ זה הוא בגיוס 'מוצבים', עובדי החברה (או עובדים אשר התגייסו למשרה זו) אשר נשלחים למשימות בינלאומיות במטרות שונות (Takeuchi & Wang, 2019). המוצבים נשלחים כדי לפתח קשרים ולבנות תשתית ארגונית שתאפשר שיווק והפצה של מוצרים ושירותים במדינות חדשות, או כדי לתפעל ולחזק קשר בינלאומי עם שוק קיים עבור ארגון מסוים. לכן, המוצבים נדרשים להגיע למדינה חדשה, בדרך כלל לתרבות זרה להם, הזורשת הסתגלות, להם ולמשפחתם (אשר אם קיימת, מהגרת יחד עמם), אשר משפיעה במידה רבה על היכולת של המוצב לבצע את תפקידו (Erogul & Rahman, 2017).

עבודת המוצבות, והיכולת של ארגון להעניק למוצב את התנאים הטובים ביותר, תחת מגבלות תקציביות, הפכה בעשורים האחרונים לאחד מנושאי המחקר הפופולאריים ביותר בתחום הניהול הבינלאומי, וזאת לאור העלויות הגדולות של גיוס והעסקה של מוצבים. העלויות מתקשות להצדיק את עצמן פעמים רבות, וזאת בשל המורכבות של עבודת המוצבים, הסיכונים הרבים, ואף, לעיתים קרובות, הסובייקטיביות של תרומת המוצבים. שכן, חלק ניכר מעבודתם של המוצבים עשוי להוביל לתפוקה וגדילה ארגוני, באופן הדרגתי, איטי וממושך, אשר מושפעת מגורמים רבים, בדיוק כפי שעבודת המוצבים יכולה לייצר סוגים רבים של תפוקות, ישירות ועקיפות (Zhao, Liu & Zhou, 2020).

עבודת מחקר זו תבקש להתמקד בשני גורמים מרכזיים כאלו, נושאים אשר פותחו ונחקרו רבות בשנים האחרונות. אחת, תעסוק במשפחה, במרכזיות שלה בבניית החיים החדשים וביכולת ההתמודדות של המוצב, אשר עלול מצד אחד, לבלות את זמנו ומחשבותיו בבעיות המשפחה, או, במקרים אחרים, לזכות בתמיכה משפחתית עם המעבר, אשר תפנה אותו (או אותה) ותדחוף אותו להצליח במסגרת משימות (Sarwar & Zeeshan, 2019). השנייה, תבחן את העומק של ההבדלים התרבותיים בין מדינת המוצא (ממנה מגיע המוצב) ומדינת היעד (אליה מהגר המוצב לטובת משימתו), והיכולת של המוצב (ומשפחתו) להסתגל לפערים אלו (Setti, Sommovigo & Argentero, 2020). המחקר האקדמי נוטה לעסוק בסוגיית הפער התרבותי, תוך בחינת יכולת המוצב לבצע 'התאמות' אלו, וביכולתו להיות בעל, או לרכוש 'אינטליגנציה תרבותית', מושג פופולארי בימים אלו, המתאר את יכולת הסתגלותו של המוצב, על היבטיו הרבים.

אם כך, עבודת מחקר זו תבקש לבחון כיצד המשפחה מקלה (או מקשה) על המוצב להסתגל לחייו החדשים, ואף לבצע את עבודתו בצורה טובה יותר, לצד היכולת של ההבדלים התרבותיים של המוצב ליצור קשרים דומים, תוך התייחסות להיבטים של יכולת ההתאמה וההסתגלות של המוצב לפערים אלו.

על כן, שאלת המחקר שנבחרה לטובת עבודת סמינריון זו, היא 'כיצד משפחתו של המוצב, ויכולת התאמתו והסתגלותו של המוצב להבדלים התרבותיים, משפיעים על ביצועיו?' שאלת מחקר זו משמעותית, נוכח הצורך של הארגון לקבוע אסטרטגיות ומדיניות בנוגע למוצבים על ידי השקעה באיתור וגיוס עובדים, ליווי הדוק ויקר של המוצב על מנת לתמוך ולסייע לו, ובהסתת משאבים דווקא בשלב ההדרכה וההכנה, שיכולה להקל על המוצב בהתמודדות עם ההבדלים התרבותיים הצפויים לו.

עבודת מחקר עיונית זו, תציג קוגם את משתני המחקר, אשר ילווה במחקר עיוני המתבסס על מחקרים אמפיריים כמותיים עדכניים, מתוך מטרה להגיע לדיון מעמיק ויעיל, במשמעות הממצאים.

## 1. א. רקע תיאורטי

חלק זה יחולק לשלושה חלקים, וזאת כדי להגדיר בצורה נומינלית ואופרטיבית את כלל משתני המחקר: הגדרת תפקידו של המוצב ומאפייניה, כמו היכולת למדוד את ביצועיה. ההשפעה של המשפחה על תפקודו של המוצב, ולבסוף, הפער התרבותי הקיים עבור המוצב, בין תרבות מדינת המוצא והיעד, ויכולת המדידה של יכולת ההתמודדות של המוצב עם פערים אלו. הבנה לעומק של כל אחד מהמשתנים, יאפשר יצירת רקע תיאורטי לקביעת ההשערות, אשר יוצגו בסיומו של פרק המבוא.

### א. המוצב ומדידת עבודתו כדיון פנים ארגוני

ניתן לומר, כי במידה רבה, תרכיב עבודתו של המוצב, השתנה רבות לאורך העשורים האחרונים. שינויים שהינם תולדה של תהליכים איטיים והדרגתיים, בהם הופכים כלכלות מקומיות מחלקים שונים ברחבי העולם, לחלק מכלכלה עולמית אשר מעניקה לגופים פרטיים ומדינתיים, דריסת רגל חסרת תקדים בהיקפיה ובמשמעויות שלה, לשווקים חדשים, ובהגעה לצרכנים אשר אליהם מעולם לא הגיעו. על כן, עבודת המוצב בהגדרתה, הינה מעבר של עובד של חברה, או כזה שגויס לטובת משימת המוצבות, ממדינת מוצאו, כדי לעבוד במדינה אחרת (Takeuchi & Wang, 2019). חשוב להדגיש כי קיימים גם מוצבים היוצאים למשימת באופן עצמאי, ללא גיוס של ארגון, אך עבודה זו לא תעסוק בהם.

לכן, נהוג להתייחס למספר גורמים מרכזיים, המשפיעים על יכולת המוצב לעשות את עבודתו, כאשר חלקם יוצגו כאן וחלקם יוצגו בסעיפים הבאים, אשר ידונו במשתנים הבלתי תלויים בעבודת המחקר העיונית. הראשונה הינה כאמור, עצם קיומה של משפחה, גילאי הילדים, ובסופו של דבר, האיזון בין המוצב לבין משפחתו, ובין אם זה המוצב שנודרש לתמוך במשפחתו בבעיותיה השונות, ובין אם זה המשפחה המסוגלות לתמוך במוצב (He, An & Berry, 2019). השנייה, זה הארגון עצמו, והאופן שבו זה פועל בשלב ההכנה, בו ארגונים יעילים, מקדישים להעשרת המוצב בכלים, אינפורמטיביים, תרבותיים ורגשיים, שנועדו לו להתמודד עם המעבר, אותו הוא לא פעם עושה בגפו. והאופן שבו הוא פועל בשלב המשימה עצמה, והיכולת שלהם לספק למוצב תמיכה רגשית לצד מקצועית וטכנית, שתאפשר לו לבצע את עבודתו על הצד הטוב יותר (Guang & Charoensukmongkol, 2019).

נקודה זו, משמעותית במיוחד, נוכח הנטייה, ומה שמהווה לא פעם, כאינדיקציה מרכזית להצלחתו של מוצב, של מוצבים אשר אינם מצליחים להסתגל וחווים קשיים רבים, לנטוש את המשימה טרם