

მულტინაციონალურ კომპანიებში დასაქმებულ მენეჯერთა გამოწვევები

ნინო ფარესაშვილი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ბადრი გეგბაია

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ანა ჩაგელიშვილი

დოქტორანტი
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

გლობალიზაცია ცივილიზაციის განვითარების თანმდევი, თანამედროვეობის ყველა სფეროს მომცველი შეუქცევადი პროცესია, რომლის განვითარების შედეგი გლობალიზებული ეკონომიკის - პლანეტარული მასშტაბის ეკონომიკური სისტემის ჩამოყალიბებაა, რომელიც დაეფუძნება ეკონომიკებს შორის ბარიერების გარეშე ურთიერთობებს.

გლობალიზაციის თვითდინებით მიმდინარე ყოვლისმომცველ პროცესში, კომპანიები სულ უფრო მეტ ყურადღებას ადგილობრივის ნაცვლად გლობალურ ბაზრებს უთმობენ, ხოლო მენეჯერებს უწევთ ინტერნაციონალურად აზროვნება და შესაბამისი სტრატეგიების შემუშავება. გლობალური მენეჯმენტის საშუალებით მენეჯერები წარმატებით იყენებენ საერთაშორისო შესაძლებლობებს და უძლავდებიან საერთაშორისო საფრთხეებს.

გლობალიზაციის ძირითად მონაწილეებს შორის მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია საერთაშორისო კორპორაციებს, რომლებსაც გლობალური მენეჯერები მართავენ. ბიზნესის ფუნქციონირების ადგილობრივი ბაზრებიდან უცხოურ ბაზრებზე გასვლა ცვლის და ართულებს მენეჯმენტის ფუნქციებს, ქმნის გამოწვევებს საერთაშორისო ბიზნესისთვის და არაერთი უნარის ფლობის აუცილებლობის წინაშე აყენებს გლობალურ მენეჯერებს. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში წარმატებული მენეჯერები გამოირჩევიან ანალიტიკური, პრაქტიკული და ინოვაციური უნარებით და მოტივაციით, დაუპირისპირდნენ და დაძლიონ მულტინაციონალური მენეჯმენტის გამოწვევები.

საკვანძო სიტყვები: გლობალური მენეჯერი და მისი ფუნქციები, გლობალური მენეჯერის თვისებები და ინტელექტუალური კომპლექტი, სტრუქტურული ცვლილებების ფაზები, გლობალური გადაწყვეტილების მოდელი, უცხოურ ბაზრებზე წარმატების მიღწევის საკვანძო ფაქტორები.

გლობალიზაციის მასშტაბური ზრდისა და გაღრმავების პროცესში აქტიურად მონაწილეობენ მსხვილი ტრანსნაციონალური კომპანიები. ამ პროცესში წარმატებული კონკურენციის საწინდარია მულტინაციონალური მენეჯმენტისადმი სტრატეგიული მიდგომა. მულტინაციონალური სტრატეგიის ჩამოყალიბება მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში არსებული შესაძლებლობების გამოყენებასა და კონკურენციის პრობლემებთან გამკლავებას ემსახურება, ხოლო ამგვარი სტრატეგიის შემუშავება-განხორციელება გლობალური მენეჯერების კომპეტენციაა [2, გვ.22-25].

გლობალურ მენეჯერების ერთ-ერთი პასუხისმგებლობაა კომპანიის გლობალური ეფექტიანობა და კონკურენტუნარიანობა. ეს მიზანი მენეჯერებისგან მხოლოდ შესაძლებლობების აღმოჩენისა და გარისკვის უნარებს არ მოითხოვს, საჭიროა მაქსიმალური სარგებლის მიღება გლობალური ოპერაციებისგან. იმისათვის, რომ მოპოვებულ იქნას ეფექტიანობა, გლობალურმა მენეჯერმა უნდა შეასრულოს სამი ძირითადი როლი: მენეჯერი, როგორც მსოფლიო აქტივებისა და კონფიგურაციის „არქიტექტორი“, სტრატეგიის განმსაზღვრელი და გარიგებების კოორდინატორი [6, გვ. 3].

ბიზნესის გლობალიზებას დიდი გავლენა აქვს მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილებების მიღებაზე, რომელიც თავის მხრივ რთული პროცესია. ძირითადი ელემენტი, რომელთა ფლობაც დაეხმარება მენეჯერებს

გლობალური საკითხების მოგვარებაში, არის მრავალმხრივი ინტელექტი. ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება გლობალურ კონტექსტით მოიცავს სამ ძირითად მახასიათებელს:

- რისკების მიღების სურვილს;
- გახსნილობას გადაწყვეტილების მიღებისას;
- გადაწყვეტილებების კონსენსუსს.

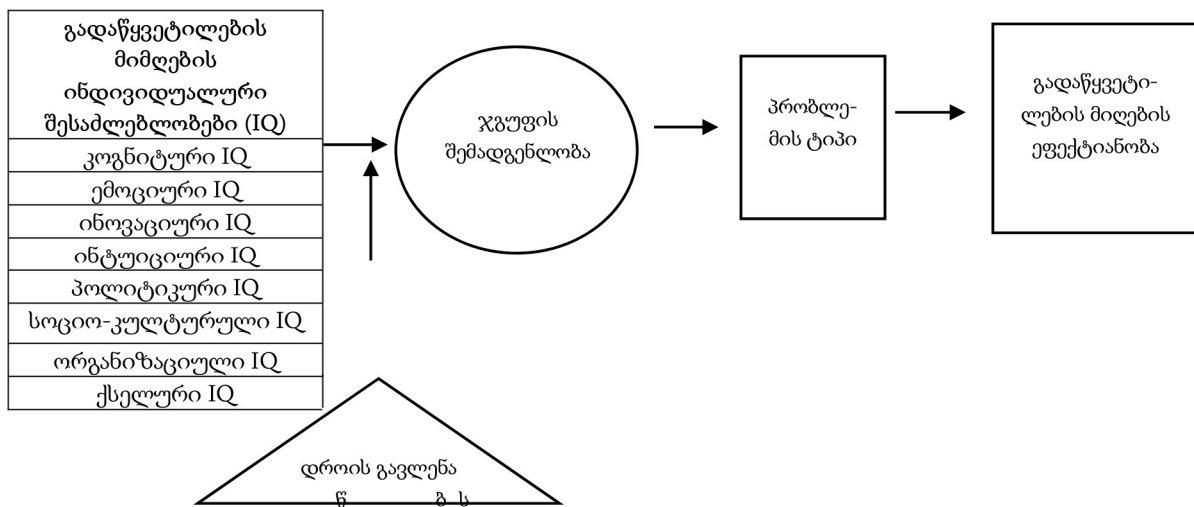
აღნიშნული მახასიათებლების მნიშვნელობა დაკავშირებულია ბიზნესის სტრატეგიულ არჩევანთან. გადაწყვეტილების მიღება ადვილია, თუმცა, რთულია სწორი მიმართულების არჩევა აღნიშნულ პროცესში. გადაწყვეტილების მიღება არის ფორმალური დადგენა, როგორც პრობლემების იდენტიფიცირებისა და გადაჭრისა. პრაქტიკაში ბევრია გადაუწყვეტელი პრობლემა, საჭიროა, იმის დადგენა, თუ რა არის არასწორი გადაწყვეტილების მიღების მიზეზი: შეზღუდული ყურადღება, შეზღუდული მეხსიერება, შეზღუდული აზროვნება, შეზღუდული კომუნიკაცია თუ სხვა რამ. მნიშვნელოვანია, რომ ეფექტური გლობალური მენეჯერი, გადაწყვეტილების მიღებისას, მეტ ყურადღებას უთმობდეს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: ინტუიცია; შიდა და გარე რესურსების გაერთიანება; შემოქმედებითობა; ორიენტირებულობა არა მოკლევადიან, არამედ გრძელვადიან მოგებაზე და სხვ [1, გვ. 119].

მენეჯერების მიერ გლობალური გადაწყვეტილების მიღების უნარის შეფასება შესაძლებელია მრავალმხრივი ინტელექტ (IQ) კომპლექტის გამოყენებით(იხ. სქემა), რომელიც იყოფა 3 კატეგორიად [3, გვ.357- 367]:

➤ **პრაქტიკული ინტელექტი**, რაც აერთიანებს ყოველი შესაძლებლობიდან მიღებულ არა აშკარა ინტელექტს, რომელიც მოიცავს პოლიტიკურ, სოციო-კულტურულ, ქსელურ და ორგანიზაციულ ცოდნას. პოლიტიკური საკითხების ცოდნა გულისხმობს გლობალური მენეჯერის უნარს გამოიყენოს ფორმალური და არაფორმალური ძალაუფლება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. სოციო-კულტურული ცოდნა გულისხმობს როლების, ნორმების, ტაბუების და სხვათა გაგებას. ქსელური ცოდნა გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით არსებული ურთიერთობების მართვის ისეთ უნარს, რომელიც ემსახურება გლობალური მენეჯერის მიერ ფორმულირებული მიზნების მიღწევას. ორგანიზაციული ცოდნა არის გლობალური მენეჯერის ისეთი უნარი, რომელიც მიმართულია როგორც ფუნქციონალური, ასევე დროითი ფაქტორების მართვით კონკრეტული მიზნების მიღწევისკენ;

გლობალური გადაწყვეტილების მიღების მოდელი [3]

სქემა



➤ **ინოვაციური ინტელექტი** არის პრობლემის ინოვაციურად მოგვარების ინდივიდუალური უნარი, რომელიც მოიცავს ინტუიციურ და კრეატიულ შესაძლებლობებს. გლობალური მენეჯერების მიერ ინტუიციური შესაძლებლობების ფლობის უპირატესობებია: გადაწყვეტილების მიღების დაჩქარებული

პროცესი, თვისობრივად და ხარისხობრივად გაუმჯობესებული გადაწყვეტილებები და ა.შ. მულტინაციონალური მენეჯერის ინოვაციური ინტელექტი მოიცავს რამოდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ კომპონენტს, მათ შორის:

- საბაზისო ცოდნა - ინოვაციური ინტელექტი ზოგადად ეფუძნება სპეციფიკური სფეროს ცოდნას და მათ საფუძველზე პირადი იდეების განვითარებას;
- ინოვაციური აზროვნების/სწავლის უნარი - ამგვარი უნარის მქონე მენეჯერებს აქვთ ახლებური გზების დანახვის და ათვისების უპირატესობა;
- პრობლემაზე/საკითხზე და მისი გადაჭრის გზებზე ფოკუსირება;
- რისკისადმი გახსნილობა, რომელიც შესაძლოა დაკავშირებული იქნეს ახალი შესაძლებლობების გამოყენებასთან;

➤ ანალიტიკური ინტელექტი მოიცავს ემოციურ და კოგნიტურ შესაძლებლობებს და აერთიანებს პრობლემის მოგვარების პროცესის დაგეგმვას, განხორციელებას და შეფასებას. გლობალური მენეჯერის კოგნიტური შესაძლებლობები მოიაზრებს: აბსტრაქტული მსჯელობის მაღალ დონესა და ფოკუსირებას პრობლემის მოგვარებაზე; კონკრეტული საზოგადოების ფასეულობების დანახვის უნარს. ემოციური ინტელექტის მნიშვნელობა იზრდება პრობლემის კომპლექსურობასთან ერთად. მენეჯერის ემოციური სიმწიფე ფასდება ისეთი კრიტერიუმებით როგორებიცაა: თვითგანვითარებულობა, თვითკონტროლი, თვითშეგნება.

გლობალიზაციის პროცესში საერთაშორისო ბიზნესი არაერთი გამოწვევის წინაშე დგას, რაც დაკავშირებულია: მულტინაციონალური კომპანიის სტრუქტურასთან; უცხო ქვეყნების კანონმდებლობასა და რეგულაციებთან; საერთაშორისო დონეზე აღრიცხვასთან; დანახარჯების კალკულაციასა და ფასწარმოქმნასთან საერთაშორისო დონეზე; უნივერსალური გადახდის მეთოდებთან; ვალუტების კურსების ცვლილებებთან; გლობალური გადაზიდვის შესაბამისი მეთოდის არჩევასთან; კომუნიკაციის სირთულეებსა და კულტურული განსხვავებებთან; სხვადასხვა სახის პოლიტიკურ რისკებთან; მომარაგების ჯაჭვის კომპლექსურობისა და სამუშაო ძალასთან დაკავშირებულ რისკებთან; გარემოსდაცვით მსოფლიო საკითხებთან და სხვ.

გლობალურ ბაზარზე გასვლისას ცვლილებებს განიცდის მენეჯმენტის 5 ფუნქცია: დაგეგმვა - ინტერნაციონალური დაგეგმვის პირველი ეტაპია იმის გადაწყვეტა, თუ როგორ უნდა იფუნქციონიროს ბიზნესმა გლობალური მასშტაბით: ექსპორტით, ლიცენზირებით, ერთობლივი წარმოებით, თუ კომპანიამ იფუნქციონიროს როგორც მულტინაციონალურმა კორპორაციამ, რომელსაც უცხო ქვეყნებში ექნება საკუთარი ფილიალები. პროგნოზების, მიზნებისა და საერთაშორისო გეგმების გაუმჯობესების მიზნით, მენეჯერებმა მკაცრად უნდა აკონტროლონ ისეთი საკვანძო ფაქტორები, როგორებიცაა: პოლიტიკური არასტაბილურობა, ვალუტის არასტაბილურობა, მთავრობის მხრიდან კონკურენცია და ზეწოლა, პატენტისა და სასაქონლო ნიშნის დაცვა და ინტენსიური კონკურენცია.

ორგანიზება - საერთაშორისო კომპანიები დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ მათი გეგმების მასშინძელი ქვეყნის კულტურასთან შესაბამისობაში. როგორც წესი, აშშ-ის ფირმები ფიქრობენ, რომ გრძელვადიანი გეგმები უნდა მერყეობდეს სამიდან ხუთ წლამდე, მაგრამ ზოგიერთ კულტურაში ეს პერიოდი ძალიან მცირეა. საერთაშორისო ბიზნესი უნდა ორგანიზდეს იმგვარად, რომ მას შეეძლოს ადაპტირება კულტურულ და გარემო ცვლილებებთან. უპირველეს ყოვლისა, ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს ღია საკომუნიკაციო სისტემა, სადაც პრობლემები და იდეები სწრაფად იქნება განხილული მენეჯმენტის ყველა დონეზე. აღნიშნულის გარეშე, თანამშრომლები ვერ ჩაერთვებიან გლობალური ბიზნესის მართვაში, ხოლო მათი ცოდნა და იდეები შესაძლოა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს ბიზნესის წარმატებისთვის.

როდესაც ორგანიზაცია გადაწყვეტს გლობალურ ბაზარზე გასვლას, ის გადის სტრუქტურული ცვლილების 3 ფაზას:

❖ *პრეინტერნაციონალური ეტაპი.* კომპანიები, რომლებიც ფლობენ უახლეს, უნიკალურ პროდუქტს ან წარმოების უახლეს ტექნოლოგიებს, მზად არიან საერთაშორისო არენაზე წარსადგენად. პირველი სტრატეგია, რომელიც გამოიყენება უცხოურ ბაზარზე პროდუქტის დანერგვისთვის, ექსპორტირების გზების მოძიებაა.

❖ *ინტერნაციონალური განყოფილების შექმნის ეტაპი.* სხვა ქვეყანაში დაფუძნებული განყოფილების მიერ ადგილობრივი კანონმდებლობის აღსრულებამ, სავაჭრო შეზღუდვებმა და სხვა ფაქტორებმა შესაძლოა

კომპანიაზე ზეწოლა გაამძაფროს. თუ კომპანია მიიღებს გადაწყვეტილებას უცხოურ ბაზარზე მისი პოზიციების დაცვისა და გაფართოებისას, შეუძლია შექმნას ცალკეული, ინტერნაციონალური განყოფილება, რომლის კონტროლიც მოხდება სათავო ფილიალიდან.

❖ **გლობალური სტრუქტურის შექმნის ეტაპი.** კომპანიას შეუძლია გადავიდეს ინტერნაციონალური განყოფილების ფაზიდან და შექმნას გლობალური სტრუქტურა, როდესაც შეძლებს შემდეგი კრიტერიუმების დაკმაყოფილებას:

- უცხოური ბაზარი ისეთივე მნიშვნელოვანი გახდება კომპანიისთვის, როგორც ადგილობრივი;
- კომპანიის მაღალი რანგის მენეჯერები ფლობენ როგორც ადგილობრივ, ასევე უცხოურ გამოცდილებას;
- საერთაშორისო გაყიდვები მთლიანი გაყიდვების 25%-35%-ს მიაღწევს;
- ადგილობრივ ბაზარზე გამოყენებული ტექნოლოგიები უკეთესია უცხოურ ბაზრებზე გამოყენებულ ტექნოლოგიებთან შედარებით.

პერსონალი/მოტივაცია - იმის გათვალისწინებით, რომ კომპანიის წარმატებისთვის ადამიანისეულ რესურსებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, თანამშრომელთა შერჩევისა და განვითარების პროცესს მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს. თავდაპირველად უნდა მოხდეს უცხოური შრომითი კანონმდებლობის გაცნობა და მხოლოდ შემდგომ იქნეს მიღებული გადაწყვეტილება უცხოელი თუ ადგილობრივი კადრების, მათ შორის მენეჯერების აყვანის შესახებ. მაგალითად, აშშ-ის კომპანიები, ადგილობრივი კადრების აყვანით მიღებული გაზრდილი ხარჯების გამო, უპირატესობას ძირითადად ანიჭებენ მხოლოდ რამდენიმე ექსპატრიატი მენეჯერისა და უცხოელი კადრების დაქირავებას;

განკარგულება - დამოკიდებულება საქმისა და პრობლემების მოგვარების მიმართ, ისევე როგორც ლიდერობის სტილი და წახალისების სისტემები, განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით. ისეთი ქვეყნებისთვის, როგორიცაა საფრანგეთი და გერმანია, მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის არაფორმალური ურთიერთობები მიუღებელია, ხოლო იაპონიასა და შვედეთში, პირიქით. აშშ-ში გამოყენებული სტიმულები ვერ იქნება ეფექტიანი იაპონიასა და ევროპაში, სადაც გაცილებით მნიშვნელოვანია სტაბილურობა, ვიდრე ბონუსები/-დანამატები. კულტურული განსხვავებები მეტ სირთულეს ქმნის ტრანსნაციონალური მენეჯერისთვის გადაწყვეტილების მიღების/განკარგულების პროცესში. როგორც წესი, კულტურული განსხვავებებით წარმოშობილი ამ სირთულეების მოსაგვარებლად კომპანიები მენეჯერებს უზრუნველყოფენ კროსკულტურულ მენეჯმენტში სპეციალური ტრენინგ პროგრამებით.

კონტროლი - გეოგრაფიული დაშორებულობა, ენობრივი ბარიერები და სამართლებრივი შეზღუდვები ართულებს კონტროლის ფუნქციას, რომელიც მოიცავს შეხვედრებს, ანგარიშებს და ინსპექციას.

ზოგიერთი ექსპერტის მოსაზრებით, წარმატებულ მულტინაციონალურ მენეჯერებს შემდეგი თვისებები უნდა ჰქონდეთ [2, გვ.23-24]:

➤ **გლობალური აზროვნება** - მსგავსი აზროვნების მქონე მენეჯერი ხვდება, რომ ბიზნესის სამყარო სწრაფად იცვლება და თანამედროვეობა სულ უფრო დამოკიდებული ხდება ბიზნეს - ტრანზაქციებზე. მენეჯერი ვალდებულია შეამჩნიოს გლობალური ბაზრების ტენდენციები და ამავედროულად, შეძლოს ცალკეული ქვეყნის ადგილობრივ პირობებთან მორგება. გლობალური აზროვნება სჭირდება ყველას, აღმასრულებელი დირექტორიდან დაწყებული ნებისმიერ თანამშრომლით დამთავრებული;

➤ **ემოციური გონიერება** - ემოციების მართვის უნარის, ანუ ემოციური გონიერების მეშვეობით მენეჯერი უკეთესად ადაპტირდება და უკეთესად ურთიერთობს ახალ კულტურებსა თუ ადამიანებთან;

➤ **გრძელვადიანი ხედვა** - თანამედროვე, გლობალურ ეკონომიკაში მოკლევადიანი ხედვით იშვიათად თუ მიიღწევა წარმატება;

➤ **თანამშრომლების მოტივირების ნიჭი მათი სრულყოფის მიზნით** - ორგანიზაციების ლიდერებს მოტივაციის პრობლემებთან უწევთ შეხება. თანამშრომელი შეიძლება იყოს ნებისმიერი ქვეყნიდან ან ცხოვრობდეს ნებისმიერ ქვეყანაში და შესაძლოა საკუთარ ქვეყანასთან აკავშირებდეს საკუთარი თავის იდენტუფიცირებას და არა ორგანიზაციასთან. სწორედ ამგვარ მულტიკულტურულ გარემოში უწევთ გლობალურ მენეჯერებს მოტივაციის ამაღლების სტრატეგიების შემუშავება და დანერგვა;

➤ *მოლაპარაკებების დახვეწილი უნარი* - ვინაიდან მრავალ ბიზნესტრანზაქციას წინ უსწრებს მოლაპარაკება, გლობალური ეკონომიკის ლიდერებს სულ უფრო მეტი დროის გატარება უწევთ მულტიკულტურულ მოლაპარაკებებში, რომლის განმავლობაშიც გათვალისწინებულ უნდა იქნეს დამატებით არაერთი ფაქტორი;

➤ *საერთაშორისო დავალებების შესრულების სურვილი* - გლობალური ლიდერები მნიშვნელოვანი საერთაშორისო გამოცდილებით უნდა იქნენ აღჭურვილი. მათ მოუწევთ მენეჯმენტის ნიჭის გამოვლენა და წარმატების მიღწევა სხვადასხვა კულტურულ გარემოში;

➤ *ეროვნული კულტურის გააზრების უნარი* - გლობალიზაციის პროცესის გაძლიერება მსოფლიოს ერთ ბაზრად აქცევს, მაგრამ ეროვნული კულტურები მაინც მნიშვნელოვნად განსხვავდება. მულტინაციონალური ლიდერი ან ბიზნესი ვერ მიაღწევს წარმატებას იმ ეროვნული კულტურის ღრმად გააზრების გარეშე, სადაც ბიზნესი წარმოებს. მულტინაციონალურ მენეჯერებს ხშირად დასჭირდებათ ადგილობრივი კულტურული ნიუანსების გააზრება.

ეჭვგარეშეა, რომ XXI საუკუნის მენეჯერებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია უცხო კულტურაში გარკვევის და უცხო ქვეყნებში წარმატების მიღწევის უნარი. წარმატება სამ ძირითად ფაქტორზეა დამოკიდებული [2, გვ.23]:

1. *ინტელექტუალური კაპიტალი* - გულისხმობს საერთაშორისო ბიზნესის ცოდნას ან მისი შეძენის უნარს. ინტელექტუალური კაპიტალის შეძენა, რამდენადაც ჩანს, ყველაზე მარტივია. მენეჯერს ახალი კულტურის გასაცნობად შეუძლია გამოიყენოს ჟურნალები, წიგნები და თოქ-შოუები;

2. *ფსიქოლოგიური კაპიტალი* - მისი შეძენა ყველაზე რთულია, ვინაიდან ის ხშირად ვლინდება პიროვნულ თვისებებში. ეს ადამიანის გახსნილობაა განსხვავებებისა და ცვლილებების მიმართ. მაღალი ფსიქოლოგიური კაპიტალის მქონე მენეჯერი კეთილგანწყობილია მრავალფეროვნების მიმართ და არ აფერხებს ცვლილებები. ფსიქოლოგიური კაპიტალის შესაძენად აუცილებელია საკუთარი თავის უკეთესად გაცნობა, ანუ თავისთავის შეცნობა.

3. *სოციალური კაპიტალი* - არის მენეჯერის უნარი, დაამყაროს ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები უცხო კულტურის წარმომადგენლებთან. აქ იგულისხმება კულტურის მიმართ სიმპათიისა და დიპლომატიის გამოჩენის უნარი. სოციალური კაპიტალი უპირატესად ურთიერთობებს ეფუძნება და მოიცავს სდევეს თან. სოციალური კაპიტალის დასაგროვებლად აუცილებელია მენეჯერი იუმჯობესებდეს სოციალურ უნარებს და ურთიერთობდეს მრავალფეროვანი ინტერესების მქონე ადამიანებთან. სოციალური კაპიტალის დაგროვებას ასევე ხელს უწყობს საერთაშორისო დავალებებში მონაწილეობა და უცხო ქვეყნებში დავალებების შესრულება.

გლობალიზაციის დინამიკური და შეუქცევადი პროცესიდან გამომდინარე, მულტინაციონალური კომპანიების მენეჯერებისთვის წარმოშობილი არაერთი გამოწვევის გადალახვა შეუძლებელია ადეკვატური უნარებისა და ცოდნის საფუძველზე, საჭიროა ახალი აზროვნება და ახალი მენეჯერული უნარები [5, გვ. 57]. გაზრდილი მოთხოვნებიდან გამომდინარე, კომპანიებისთვის სულ უფრო და უფრო რთული ხდება ამგვარი კადრების მოძიება ან განვითარება. გლობალიზაციის თანმდევ უამრავ შესაძლებლობასთან ერთად, სირთულეების გადალახვა ტრანსნაციონალური კომპანიების მენეჯერთათვის ამავდროულად გლობალიზაციის გამოწვევებიცაა. მენეჯმენტის გაერთიანებული ინსტიტუტის ანგარიშის თანახმად მომავლის მენეჯერების წარმატების უმთავრესი მახასიათებელი იქნება ცვლილებებისა და რისკის მართვის უნარის არსებობა [4, გვ. 445].

თანამედროვე კოსმოპოლიტმა მენეჯერმა აუცილებელია იცოდეს, როგორ მოიქცეს, როდესაც ბიზნესარეალზე კონკურენტის უპირატესობა გამოიკვეთება და როდესაც ცვლილებები სირთულედ იქცევა. გლობალური მენეჯერი მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანას/ბაზარს უდგება როგორც მშობლიურს და გახსნილია ნაციონალური სიახლეებისთვის [5, გვ.59]. მულტინაციონალურ კორპორაციებს სჭირდებათ ინტერნაციონალურად კომპეტენტური სამუშაო ძალა, მათ შორის საერთაშორისოდ მოაზროვნე, განსწავლული გლობალური ლიდერები, ვინაიდან დღესდღეობით ბიზნესი უფრო სწრაფად იცვლება, ვიდრე ლიდერები საკუთარი თავის განახლებას ახერხებენ.

ლიტერატურა:

1. Gunter K.S., Bjorkman B., Morris S., Handbook of Research in International Human Resource Management, Northampton, USA, Edward Elgar Publishing, Inc., 2012 year, 597
2. Cullen J. B., Parboteeah K. P., Multinational Management, South-Western CENGAGE learning, USA, 2013 year, 737
3. Harvey M. G., Mcphail R., Moeller M., „Globalization and its impact on global managers' decision processes“, Human Resource Development International, Published Online: USA, 2009, 410
4. Mullins L.J., Management & Organisational Behaviour., Pearson Education Limited, England, 2010 year, 10th edition, 897
5. Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J. H., „Konopaske R., Organizations, Behavior, Structure, Processes“, 14th edition, McGraw-Hill, 2012 year, USA, 642
6. Bartlet A. C., Ghoshal S., „What is a global manager?“, Harvard Business Review., published online., 2003 year, 18

Challenges of Managers Employed in Multinational Companies

Nino Paresashvili,

*Academic Doctor of Economics, associated Professor
Tbilisi state university*

Badri Gechbaia,

*Doctor of Economics, Associate Professor
Batumi Shota Rustaveli Shtate University,*

Ana Chagelishvili,

*Doctoral student
Tbilisi state university*

R e s u m e

This scientific article analysis the challenges of multinational managers while the company is entering in foreign markets, that are related to globalization process. There are a number of difficulties for modern companies, that have gone beyond the local market of functioning and want to do business worldwide. Solving these difficulties are prerogatives of multinational managers. In the process of overcoming the difficulties they have to acquire specific skills or abilities, foresee key factors and perform complicated functions of management. One of the goals of human resource management is to develop new skill and competencies in global managers. Ownership and development of a such universal managerial capital is quite difficult for companies. The individual level of decision-making needs to develop an inventory of an individual manager's multiple IQs.

Keywords: Global manager, Five function of global managers, IQ of global managers, phases of structural changes, abilities of global managers, model of decision making process, key factors of success in foreign markets.