

პერსონალის მოტივაციის გამოწვევები მულტიკულტურულ ორგანიზაციებში

დავით ნიჟარაძე

შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის
აფილირებული ასოცირებული პროფესორი,
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

რეზიუმე

მულტიკულტურული და განსაკუთრებით მრავალეროვნული კომპანიები, თანამედროვე, გლობალიზებულ ბიზნეს-სამყაროს კანონზომიერ აქტივობებს წარმოადგენენ. მსოფლიო ეკონომიკურ პროცესებში ასეთი ორგანიზაციების მნიშვნელობის ზრდის პარალელურად, აქტუალური ხდება მათში დასაქმებული პერსონალის მოტივაციის საკითხები. შესაბამისად, მართვის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, საერთაშორისო ფირმებისთვის მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება, საკუთარი, მულტიკულტურული პერსონალისთვის, გლობალურ გარემოსთან ადაპტირებადი მოტივაციის მექანიზმების ფორმირება, რათა თითოეულ დასაქმებულს შესთავაზოს წინსვლის და განვითარების თანაბარი შესაძლებლობა, რომელიც პოზიტიურად აისახება ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობაზე.

საკვანძო სიტყვები: გლობალიზაცია, მულტიკულტურული ორგანიზაცია, მულტიკულტურული პერსონალი, კულტურული განსხვავებები, პერსონალის მოტივაცია.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე კომპანიები პერსონალის მოტივაციის თვალსაზრისით რთული და ამავე დროს, საინტერესო გამოწვევების წინაშე იმყოფებიან, რაც მეტწილად განპირობებულია გლობალიზაცია-ინტერნაციონალიზაციის შედეგად დასაქმებულთა მულტიკულტურული ტრანსფორმაციით. გლობალურ ბიზნეს-სივრცეში, მძაფრი კონკურენციის ფონზე, მრავალეროვნული კომპანიების მიერ შემუშავებული გეგმების რეალიზაცია შე-

უძლებელია მოტივირებული ადამიანების გარეშე, რომლებიც ამავე დროს მიეკუთვნებიან სხვადასხვა კულტურულ ჯგუფს და მზად არიან მაღალი ენთუზიაზმით განახორციელონ მათზე დაკისრებული ფუნქციები. ვინაიდან, მოტივაცია არის პროცესი, რომლის მეშვეობით პიროვნებათა ძალისხმევა ხდება უფრო მეტად ენერგიული, მიმართული და ურყევი მიზნის მისაღწევად. მოცემულ განსაზღვრებას გააჩნია სამი ძირითად ელემენტი: ენერგია, მიმართულება და სიმტკიცე. მიუხედავად იმისა, რომ მრავალფეროვნება ბევრ კომპანიას აძლევს კონკურენტულ უპირატესობას, არასწორი მოტივაციის სტრატეგია შესაძლოა მათთვის პრობლემად გადაიქცეს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მენეჯერები არ არიან მზად თავი გაართვან დასაქმებულთა კულტურული განსხვავებების მართვას.¹

ბიზნესის ტრანსფორმაცია და ნიჭიერი ადამიანების ახალი გეოგრაფიული განლაგება, აიძულებს კომპანიებს მართონ ეს უზარმაზარი ცვლილებები, რომელთაგანაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კულტურული ფაქტორები. ამისათვის კი საჭიროა ახალი, ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენება, რომელიც უზრუნველყოფს მომავლის განჭვრეტას, პერსონალის ეფექტიან დაგეგმვას და რაც მთავარია, მათ მოტივაციას. ამით კი შრომითი რესურსები მზად იქნებიან განვითარების სხვადასხვა სცენარისთვის.²

ზოგადად, მოტივაცია არის ფსიქოლოგიური პროცესი, რომლის მეშვეობით დაუკმაყოფილებელი სურვილები ან მოთხოვნილებები იწვევს იმ სტიმულებს, რომლებიც მიმართულია ადამიანის შეგულებიანებისკენ, ეს უკანასკნელი კი მიიყვანს მას დასახულ მიზანთან. რა თქმა უნდა, დაუკმაყოფილებელი საჭიროების მქონე პირი იმოქმედებს მიზნისკენ მიმართული ქცევით თუ მოხდება ასეთი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება (იხ. სქემა

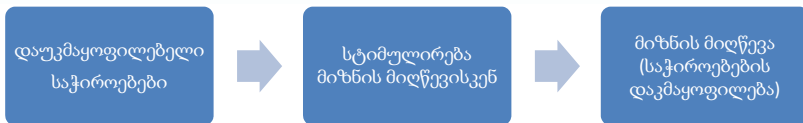
1 Forbes Coaches Council, Nine Ways Managers Can Support Multicultural Teams, Jun 3, 2016

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/06/03/nine-ways-managers-can-best-support-multicultural-teams/#776f7d5a2e67>

2 ნიჟარაძე დ., ადამიანური რესურსების მართვის მულტიკულტურული კონტექსტი, ეკონომიკა, N12, 2018, გვ. 102

1). მულტინაციონალური კომპანიის ბევრი მენეჯერი ფიქრობს, რომ მათ შეუძლიათ საზღვარგარეთული პერსონალის მოტივაცია განახორციელონ ისეთივე მიდგომებით, როგორიც აპრობირებულია მშობლიურ ქვეყანაში, თუმცა, ქვეყნებს შორის მკვეთრი კულტურული განსხვავებების ფონზე, რამდენად სწორია საკითხისდამი მსგავსი დამოკიდებულება, კამათის საგანია.¹

სქემა 1. მოტივაციის პროცესი



წყარო: Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012, P. 423.

პერსონალის მოტივაციის სწორი აღქმა და პროგნოზირება წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ სფეროს მენეჯმენტის მეცნიერების კვლევებში. პერსონალის მოტივაციის თანამედროვე თეორიებზეც რა თქმა უნდა გავლენას ახდენს გარკვეული მნიშვნელოვანი, სამუშაო ადგილის მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული საკითხები – მოტივაცია რთულ ეკონომიკურ გარემოში, კულტურათაშორისი სირთულეების რეგულირება, მუშაკთა უნიკალური ჯგუფების მოტივირება და სწორი საბონუსე პროგრამების დაპროექტება. შესაბამისად, დღევანდელ გლობალურ ბიზნესგარემოში არ შეიძლება მენეჯერებმა დაუშვან, რომ ის სამოტივაციო პროგრამები, რომლებიც მუშაობენ ერთ გეოგრაფიულ არეალში, ასეთივე წარმატებით იმუშავებენ სხვაგან.

ცნობილია, რომ მოტივაციის ამჟამინდელი თეორიების უმეტესობა შემუშავდა აშშ-ში და შესაძლოა, ამ თეორიების ყველაზე თვალშისაცემ, პრო-ამერიკულ მახასიათებელს წარმოადგენს

¹ Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012, P. 423

ძლიერი აქცენტი ინდივიდუალიზმსა და წარმატების მიღწევაზე. მაგალითად, როგორც მიზნის დასახვის, ასევე მოლოდინის თეორიაში ხაზგასმულია მიზნის მიღწევა ისევე, როგორც რაციონალური და ინდივიდუალური აზროვნება.¹

ის, რაც შეერთებულ შტატებში თანამშრომლებს ასტიმულირებს, შეიძლება ზომიერად ეფექტური იყოს მხოლოდ იაპონიაში, საფრანგეთში ან ნიგერიაში. შესაბამისად, სამუშაო ადგილზე მოტივაცია დაკავშირებულია თანამშრომელთა საქმიანობის სტიმულირებასა და ნახალისებასთან ბევრ განსხვავებულ სიტუაციაში თუ გარემოში. ასევე, საერთაშორისო კონტექსტი მოითხოვს ქვეყნების ან მინიმუმ, რეგიონების მიხედვით მოტივაციის და მისი წყაროების განსხვავებულობის შემოწმებას.

Promo Magazine-ის მთავარი რედაქტორის, პატრიცია ოდელის (Patricia Odell) აზრით - "ამერიკული კომპანიების გლობალურად გაფართოვების პარალელურად, სადაც დასაქმებულია 60 მილიონზე მეტი ადამიანი, ასეთ მრავალფეროვან, მულტიკულტურულ გარემოში დასაქმებულთა მოტივაცია და დაჯილდოება ორგანიზაციებისთვის რთულ და გაუგებარ გამოწვევად გადაიქცა". ხოლო, დოქტორმა ბობ ნელსონმა (Bob Nelson), რომელიც გახლავთ Nelson Motivation, Inc.-ის დამფუძნებელი და ავტორი ნაშრომისა - "თანამშრომელთა მოტივაციის 1001 გზა", ამავე ჟურნალს განუცხადა, რომ - "ერთი მიდგომა არ შეიძლება გამოდგეს ყველგან, როდესაც საქმე ეხება პერსონალის მოტივაციას. აღნიშნულ კონტექსტში, ყველაზე ეფექტურ მოტივატორებს მიეკუთვნება ისეთი ჯილდოები, რომლებიც ყველაზე ღირებულია იმ ინდივიდისთვის, რომლისკენაც მიმართულია მოტივაციის პროცესი".² ამიტომ, საერთაშორისო მენეჯერმა უნდა მოიფიქროს ისეთი ღონისძიებები, რომლითაც დაქვემდებარებულთა მოტივირებას შეძლებს. დასავლური კულტურისთვის ეს შეიძლება იყოს ე.წ. "თავისუფალი არჩევანი", რაც

1 Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Twelfth Edition, Pearson, 2014, P. 520-521

2 Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012, P. 420-422

ზრდის დასაქმებულთა კმაყოფილების დონეს. ამ შემთხვევაში, დაქირავებულები თავდ ირჩევენ სასურველ სამუშაო საათებს, მონაწილეობას იღებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და გეგმავენ საკუთარ კარიერას დაბალი რგოლის მენეჯერობიდან ტოპ მენეჯერობამდე. მსგავსი თავისებურება ძირითადად დამახასიათებელია ამერიკელი და ესპანელი დასაქმებულთათვის. ხოლო, ამის საპირისპიროდ, აზიური წარმოშობის მენეჯერების კმაყოფილებას იწვევს სამსახურში მათი პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხი.¹

ბოლო წლებში, აშშ-ს კერძო კომპანიებში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ სულ უფრო მეტი კომპანია იყენებს დეცენტრალიზებულ გადაწყვეტილებებს. ამავე კვლევის საფუძველზე კი თამამად შეიძლება ითქვას, რომ დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების დროს მომუშავეები უფრო მეტად მოტივირებულნი არიან.² თუმცა, მსგავსი მიდგომა შეიძლება წარუმატებელი აღმოჩნდეს ამერიკულისგან მკვეთრად განსხვავებულ კულტურებში.

აბრაჰამ მასლოუს მოტივაციის თეორიის მიხედვით ჩატარებულმა კვლევამ, რომელსაც უნდა დაედგინა მსოფლიოს მასშტაბით ჰქონდა თუ არა ადამიანებს საჭიროებების იდენტური იერარქია, აჩვენა, რომ ამ კუთხით, ქვეყნების მიხედვით, ნამდვილად არსებობს მცირე განსხვავებები. მაგალითად, ჰეირის (Haire), ჯიზელის (Ghiselli) და პორტერის (Porter) მიერ, ჩატარებული კლასიკური კვლევის შედეგად, სადაც 14 ქვეყნის 3641 მენეჯერი იქნა გამოკითხული, მეცნიერებს უნდა გამოეცვლინათ სხვადასხვა კულტურული ჯგუფების გავლენა თანამშრომელთა მოტივაციაზე (გამოკვლეულ ქვეყნებში შედიოდა: შვედეთი, შვეიცარია, არგენტინა, ბელგია, ჩილე, დანია, ინგლისი, საფრანგე-

1 ნიჟარაძე დ., მენეჯერების წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორები გლობალურ გარემოში, ბიზნესი და კანონმდებლობა, N4, ნოემბერი, 2015, გვ. 46

2 ნიჟარაძე დ., მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების თავისებურებები მრავალეროვნულ კომპანიებში, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია - თანამედროვე ბიზნესი: სიახლეები, პრობლემები, შრომების კრებული, თსუ, 3-4 ოქტომბერი, 2014, გვ. 173.

თი, გერმანია, ინდოეთი, იტალია, იაპონია, ნორვეგია, ესპანეთი და შვედეთი). ხსენებულმა მკვლევარებმა შეისწავლეს მასლოუს იერარქიაში ოთხი ყველაზე მაღალი დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების და საჭიროების აუცილებლობა. შედეგად გამოიკვეთა, რომ თითოეულ ქვეყანას ან გეოგრაფიულ რეგიონს, გააჩნია საკუთარი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ინდივიდუალური პროფილი. სხვა მკვლევარები კი მიიჩნევენ, რომ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია ზედმეტად დასავლური და მეტად კოლექტივისტურია და, რომ აღმოსავლეთის პერსპექტივის გათვალისწინებაც მნიშვნელოვანია.¹

როგორც სტატისტიკა გვიჩვენებს, საერთაშორისო არენაზე, სულ უფრო მეტი სანარმო ახდენს თანამშრომლების დაქირავებას სხვადასხვა ქვეყნიდან, ასეთ მომუშავეებს კი რა თქმა უნდა, გააჩნიათ განსხვავებული აღქმა მენეჯმენტის და ხელმძღვანელობის შესახებ. ამიტომ, მართვის ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად, ორგანიზაციებმა პერსონალის მოტივაციის პროცესში სწორად უნდა შეაფასონ კულტურათაშორისი ფაქტორებით გამოწვეული პრობლემები. ასეთმა, წამახალისებელმა მექანიზმმა კი შეიძლება მოახდინოს პერსონალის ენთუზიაზმის და შინაგანი პოტენციალის სტიმულირება, რაც საბოლოოდ აისახება კიდევ სანარმოს მიზნების რეალიზაციაზე.

გერტ ჰოფსტედს მიაჩნია, რომ ერის ან ორგანიზაციული კულტურის გაზომვა შეიძლება დაიყოს ხუთი განზომილებად: 1. ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი; 2. ძალაუფლებრივი დისტანცია; 3. გაურკვევლობის თავიდან აცილება; 4. მამაკაცურობა და ქალურობა; 5. გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ორიენტაცია. სამუშაო ადგილებზე ამ კულტურული ცვლადების არასწორი შეფასება, დიდი ალბათობით გამოიწვევს არამართო სტიმულირების მექანიზმის ჩავარდნას, არამედ ორგანიზაციაზე მოახდენს არაპროგნოზირებად და ნეგატიურ ზემოქმედებას.²

1 Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012, P. 427

2 Bingle Zhao, Ying Pan, Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies, Vol.5 No.4 , December 2017, P. 215, <https://m.scirp.org/papers/80524>

საქართველოში მოქმედ მულტინაციონალურ კომპანიებში ჩატარებული კვლევის თანახმად, გლობალურ ქრილში განხილულ მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორების კუთხით კვლევის შედეგები კომპანიების მიხედვით იმდენად განსხვავებული იყო, რომ მათი დაჯგუფება გარკვეული ნიშნის მიხედვით ფაქტობრივად შეუძლებელი გახდა, თუმცა, რესპოდენტთა დიდი ნაწილი პრიორიტეტს ანიჭებს ეკონომიკურ, კულტურულ ფაქტორებსა და მართვის სტილს (იხ. ცხრილი 1). აქვე აღსანიშნავია ისიც, რომ გამოკითხულ რესპოდენტთა 95% ქართველი, ხოლო 5% ექსპატრიატი¹ მენეჯერია. დაქვემდებარებულთა მოტივაციის დროს კი მენეჯერთა 60% ხელმძღვანელობს საკუთარ ქვეყანაში მიღებული პრაქტიკით, 10% იზიარებს სათავო კომპანიაში აპრობირებულ პრაქტიკას, 30% კი მოტივაციის შერეულ (შუალედურ) ვარიანტს ანიჭებს უპირატესობას (იხ. დიაგრამა 1).²

საბოლოოდ შეიძლება აღინიშნოს, რომ პერსონალის სტიმულირებისას, მათი საქმიანობის ნახალისების მიზნით, მულტიკულტურულმა ორგანიზაციებმა უნდა გამოიყენონ ფართოდ აღიარებული მოტივაციის თეორიები, მიდგომები და მეთოდები და ამავე დროს, გაითვალისწინონ თითოეული ქვეყნისთვის დამახასიათებელი, განსხვავებული კულტურული თავისებურებები.

დასკვნა

გლობალურ არენაზე მოღვაწე ორგანიზაციებისთვის, მულტიკულტურული პერსონალის მოიტაცაცია ერთ-ერთ ძირითად გამოწვევას წარმოადგენს. იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა კულტურის მქონე დაქირავებულისთვის ეფექტიანი სტიმულირების მახასიათებლები და მექანიზმები განსხვავებულია, მრავალეროვნულმა ფირმებმა გლობალურ ქრილში განხილულ

1 ექსპატრიატებს უწოდებენ იმ ადამიანებს, რომლებიც ცხოვრობენ ან მუშაობენ თავიანთი მშობლიური ქვეყნის გარეთ.

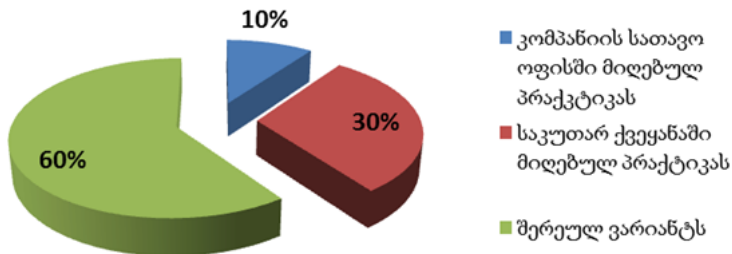
2 ნიჟარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების მართვის მექანიზმები და განვითარების ტენდენციები, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი, 2013, გვ. 184, 187.

ცხრილი 1 გლობალურ ქრისტიანულ მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები პრიორიტეტების მიხედვით, საქართველოში მოღვაწე მულტინაციონალ კომპანიებში

მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები	მენეჯერთა მიერ მინიჭებული პრიორიტეტი (n=20)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
კულტურული ფაქტორები	2	4	3	8	4	3	4	4	3	1	5	2	5	5	3	3	2	3	3	2
ეკონომიკური ფაქტორები	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	3	2	2	2	2	1	2	2	3
მართვის სტილი	1	3	2	2	2	2	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
განხილვის უნარი და შრომის დანახარჯის შრომის	4	7	4	7	3	4	2	2	4	4	2	4	3	3	4	5	5	5	5	4
შრომითი რესურსების საერთაშორისო გადაადგილების პრობლემები	5	6	6	3	5	5	5	6	6	5	3	5	4	4	7	8	7	8	8	5
პროფესიონალიზმის როლი	6	8	8	4	6	6	8	5	8	8	8	8	7	7	6	7	8	7	7	6
ნაციონალური ორიენტაცია	7	2	5	5	7	7	6	7	5	7	7	7	6	8	5	4	4	6	4	8
რელიგია	8	5	7	6	8	8	7	8	7	6	6	6	8	6	8	6	6	4	6	7

წყარო: ნიჟარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების მართვის მექანიზმები და განვითარების ტენდენციები, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი, 2013, გვ. 184, 187.

დიაგრამა 1 საქართველოში მოღვაწე მკ-ებში დასაქმებული მენეჯერები დაქვემდებარებულთა მოტივაციის პრაქტიკის მიხედვით



წყარო: ნიჟარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების მართვის მექანიზმები და განვითარების ტენდენციები, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი, 2013, გვ. 184, 187.

მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორების დეტალური ანალიზით უნდა შეიმუშავონ თანამშრომელთა სტიმულირების ადეკვატური და მარავალფეროვანი კულტურულ გარემოსთან ადაპტირებადი მოდელი. დასაქმებულთა სწორი წახალისების მექანიზმი კი რა თქმა უნდა, პოზიტიურ გავლენას მოახდენს მათ ენთუზიაზმზე, რაც საბოლოოდ აისახება ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობაზე, როგორც ადგილობრივ ისე საერთაშორისო დონეზე.

ლიტერატურა:

1. ნიჟარაძე დ., მრავალეროვნული კომპანიების მართვის მექანიზმები და განვითარების ტენდენციები, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი, 2013
2. ნიჟარაძე დ., ადამიანური რესურსების მართვის მულტიკულტურული კონტექსტი, ეკონომიკა, N12, 2018
3. ნიჟარაძე დ., მენეჯერების წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორები გლობალურ გარემოში, ბიზნესი და კანონმდებლობა, N4, ნოემბერი, 2015
4. ნიჟარაძე დ., მენეჯერული გადანყევტილებების მიღების თავისებურებები მრავალეროვნულ კომპანიებში, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია - თანამედროვე ბიზნესი: სიახლეები, პრობლემები, პრობემების კრებული, თსუ, 3-4 ოქტომბერი, 2014
5. Bingle Zhao, Ying Pan, Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies, Vol.5 No.4 , December, 2017, <https://m.scrip.org/papers/80524>
6. Forbes Coaches Council, Nine Ways Managers Can Support Multicultural Teams, Jun 3, 2016, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/06/03/nine-ways-managers-can-best-support-multicultural-teams/#776f7d5a2e67>
7. Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012
8. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Twelfth Edition, Pearson, 2014

REFERENCES:

1. Nizharadze, D. Management Systems of The Multinational Companies and Their Development trends, PhD Thesis, Tbilisi, 2013
2. Nizharadze, D. (2018) A Multicultural Context of Human Resource Management. Economics (12)
3. Nizharadze, D. (2015) Factors of managers success in the global environment. Scientific, analytical-practical journal "Business & Law" (4)
4. Nizharadze, D. (2014) Managerial decision-making characteristics in multinational companies. In: International Scientific-Practical Conference: "Modern Business: Tendencies and Challenges". TSU Publishing House, Tbilisi
5. Binglu Zhao, Ying Pan, Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies, Vol.5 No.4, December, 2017, <https://m.scirp.org/papers/80524>
6. Forbes Coaches Council, Nine Ways Managers Can Support Multicultural Teams, Jun 3, 2016, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/06/03/nine-ways-managers-can-best-support-multicultural-teams/#776f7d5a2e67>
7. Luthans F., Jonathan P. Doh, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, 2012
8. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Twelfth Edition, Pearson, 2014

THE CHALLENGES OF STAFF MOTIVATION IN MULTICULTURAL ORGANIZATIONS

David Nizharadze

International Black Sea University,
Affiliated Associate Professor,
PhD in Business Administration

RESUME

Multicultural and especially multinational companies are the natural actors in the modern, globalized business world. At the same time, though the growing importance of such organizations in the world's economic processes, the motivation of the staff is becoming more actual for them. Accordingly, in order to ensure management effectiveness, motivation has become an important challenge for international firms to develop their own multicultural staff, that will be adaptable to the global environment and it will provide for each employee with an equal opportunity for growth and development, that positively impacts the organization's competitiveness.

Key words: Globalization, Multicultural Organization, Multicultural Staff, Cultural Differences, Staff Motivation.