

მენეჯმენტის თანამედროვე მოდელები განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში

ბადრი დავითაია,

აკაკი წერეთლის სახ. უნივერსიტეტის
ასისტენტ-პროფესორი

ლალი ხარბედია,

აკაკი წერეთლის სახ. უნივერსიტეტის
ასოცირებული-პროფესორი

მზისადარ ბჟალავა,

აკაკი წერეთლის სახ. უნივერსიტეტის
ასისტენტ-პროფესორი

რეზიუმე

გაანალიზებულია მენეჯმენტის სხვადასხვა მოდელები განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მათვის დამახასიათებელი კორპორატიული კულტურის თავისებურებების გათვალისწინებით. ამასთან, აღნიშნულია, რომ ისტორიულად ჩამოყალიბებულია მენეჯმენტის სამი კლასიკური მოდელი იაპონური, ამერიკული და გერმანული, რომლებიც განსხვავდებიან არსებითად მენეჯმენტის სხვა მოდელებისგან. ხაზგასმულია, რომ მენეჯმენტის იაპონური მოდელი - ერთერთი ეფექტური მოდელია მსოფლიოში. მისი მთავარი ღირსება არის ადამიანებთან მუშაობის უნარი, ეს მოდელი ორიენტირებულია შრომის ორგანიზაციის ჯგუფურ ფორმაზე და შესაბამისად გამოიყენება ჯგუფური პასუხისმგებლობის მექანიზმი. რაც შეეხება ამერიკულ მოდელს, მისთვის ნიშანდობლივია ამერიკელი მენეჯერების მუდმივად ეფექტური საქმიანი თვისებები. ამერიკული მენეჯმენტის არსი შეიძლება გამოიხატოს ერთი სიტყვით - ინდივიდუალიზმი. ასევე სტატიაში ხაზგასმულია, რომ გერმანიაში საწარმოთა მართვა ორგანიზებულია იმგვარად, რომ ყველა დანაყოფის ეკონომიკური ურთიერთობების პარალელურად არსებობს მართვის ქვედა დონეების მკაცრი ადმი-

ნისტრაციული დაქვემდებარება მართვის ზედა რგოლების მიმართ. ძალზე შთამბეჭდავი შედეგები, რომელიც მიღწეულია ამ ქვეყნის მიერ, ადასტურებს მენეჯმენტის გერმანული მოდელის ეფექტურობას.

საკვანძო სიტყვები: კორპორატიული კულტურა/მენეჯმენტის ამერიკული, იაპონური და გერმანული მოდელი/ საინვესტიციო მენეჯმენტი/ მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა/ დელფის მეთოდი/ როლითი თამაშები/ პრეზენტაცია/ პატერნალიზმი.

შესავალი

როგორც ცნობილია, არსებობს მენეჯმენტის სხვადასხვა მოდელი, რომლებიც ითვალისწინებენ ამათუ იმ ქვეყნის ეროვნულ სპეციფიკას. უპირველეს ყოვლისა, ეს დაკავშირებულია სხვადასხვა ერების კორპორატიული კულტურის თავისებურებებთან. აღსანიშნავია, რომ ადამიანთა საქმიანი ურთიერთობის ხასიათი უმთავრესია მენეჯმენტში. ამასთან, არსებობს ისტორიულად ჩამოყალიბებული მენეჯმენტის კლასიკური მოდელები (ამერიკული, გერმანული და იაპონური), რომლებიც არსებითად განსხვავდებიან სხვა მოდელებისაგან.

ძირითადი ტექსტი

მენეჯმენტის იაპონური მოდელი. აღნიშნული მოდელი წარმოადგენს ერთ-ერთ ეფექტურ სისტემას მსოფლიოში. მისი უმთავრესი ღირსება - ადამიანებთან მუშაობის უნარ-ჩვევები. ორიენტირებულია შრომის ორგანიზაციის ჯგუფურ ფორმაზე. გამოიყენება ჯგუფური პასუხისმგებლობის მექანიზმი, რომლის დროსაც ჯგუფის წევრები იღებენ მონაწილეობას მართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში და ეკისრებათ პასუხისმგებლობა მათ რეალიზაციაზე. ინფორმაცია ფირმის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შესახებ დაყვანილია ყველა კატეგორიის პერსონალამდე. რეალიზებულია მუშაკთა აქტიური ჩართვა ტექნოლოგიური და ეკონომიკური ხასიათის

პრობლემების გადაწყვეტაში. სწორედ აქედან მომდინარეობს ხელმძღვანელებს, სხვადასხვა სამსახურებსა და მუშაკებს მჭიდრო კონტაქტები. მენეჯერი მუდმივად წარმოებაშია ხელქვეითებს შორის. მუშაკების საინიციატივო წინადადებები საჩივრები განიხილება დაუყოვნებლივ. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სამეცნიერო - ტექნიკურ პროგრესს. ფუნქციონირებს შესრულებული სამუშაოს ხარისხისა და მწარმოებლურობის მართვის სისტემა, რომელიც ადგეს უხარისხოდ წარმოებული პროდუქციის მიზეზებს. ბოლო სტატისტიკური მონაცემებით დასტურდება, რომ რაციონალისტურ წინადადებათა რაოდენობა იაპონიაში რამდენჯერმე აღემატება ანალოგიურ მაჩვენებელს აშშ-ში. დამკვიდრებულია წესი: ყოველი რაციონალისტური წინადადება უნდა იყოს რეალიზებული.

ასევე ყურადღებას იმსახურებს ფინანსების მართვის პროცესი. ფირმები უმთავრესად იყენებენ საკუთარი და არა მოზიდული, აქციონერულ კაპიტალს. დივიდენდები შედარებით დაბალია, ვინაიდან მოგების თავისუფალი ნაშთი ძირითადად პერსპექტიული სამეცნიერო გამოკვლევების დაფინანსებაზეა მიმართული. ეკონომიკური ზრდის შემცირების დროს ფირმები უარს აცხადებენ მოზიდულ კაპიტალზე და გადადიან თვითდაფინანსებაზე. ეროვნული ეკონომიკის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სახელმწიფო: მუშავდება ეკონომიკის განვითარების ზოგადეროვნული პროგრამები; განიხილება არსებული და პერსპექტიული მიმართულებები ეკონომიკის მნიშვნელოვან სფეროებში ინვესტიციების გადაქაჩვის მიზნით გამოიყენება საგადასახადო პრეფერენციები და ნახალისებულია მეურნეობის წამყვან დარგებში ძირითადი ფონდების დაჩქარებული ამორტიზაცია. ასევე აღსანიშნავია სამუშაო ადგილზე გამწესების და სამსახურებრივი დაწინაურების სისტემაც. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების კურსდამთავრებულებს შორის ტარდება გულდასმითი შერჩევა. შემდგომ ამისა, ხდება მათი საზეიმო მიღება გამოსაცდელი ვადით. მომზადების სრული კურსი შეადგენს სამუშაოდ 12

თვეს ფირმის შესაბამის განყოფილებაში გამოცდილი მუშაკის ზედამხედველობის ქვეშ. ის ვინც, გამოავლენს სათანადო უნარ - ჩვევებს მუდმივად იკავებს სამუშაო ადგილს. ხელმძღვანელობის ანტიბიუროკრატიული სტილი ნიშანდობლივია იაპონური მენეჯმენტის მოდელისთვის. ფირმის მართვის სტრუქტურაში გარკვეული პერიოდით იქნება ავტონომიური ქვედანაყოფები, რომლებიც ფლობენ შეუზღუდავ დამოუკიდებლობას. სოციალურ - შრომითი ურთიერთობებიდან მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს პატერნალიზმი, ე.ი. მუშაკთა საარსებო მინიმუმი რეგლამენტირებულია ფირმის დონეზე. ამასთან ფირმაში მოქმედებს მუდმივად დაქირავების სისტემა, შესაძლებელია ურთიერთობა ადმინისტრაციასთან არაოფიციალურ ვითარებაში, კერძოდ, აპრობილებურია ერთობლივი დასვენება, გართობა და რელაქსაციის სხვა აქტიური ფორმები. იაპონელი მენეჯერები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ თავიანთი საქმიანობის სფეროში სოციალურ პოლიტიკას. საკუთარი ქვეყნის სიამაყის განცდა, მზრუნველობა საკუთარი ხალხისთვის განეკუთვნება პრიორიტეტულ ამოცანათა რიგს.

ამრიგად, იაპონური მენეჯმენტის უმთავრეს მახასიათებელს წარმოადგენს კერძო და საზოგადოებრივი კაპიტალის ჰარმონიული შეთანხმება.

მენეჯმენტის გამოცდილება აშშ-ში. აშშ-ს აქვს მენეჯმენტის უმდიდრესი გამოცდილება. უკიდურესად ლაკონური მენეჯმენტის ამერიკული მოდელის არსი შეიძლება დახასიათდეს ერთი სიტყვით - ინდივიდუალიზმი. ეს ძირითადად დაკავშირებულია აშშ-ს ისტორიასთან. იმიგრანტებმა და მათმა შთამომავლობამ საფუძველი ჩაუყარეს ადამიანის ფსიქოლოგიას, რომელიც, იმისთვის, რომ გადარჩეს, იძულებულია იმედები საკუთარ თავზე დაამყაროს. ამდენად, შემთხვევითი არ არის, რომ საქმესთან დაკავშირებულ საკითხებში ამერიკელი მენეჯერები პირველ პლანზე აყენებენ ბიზნესის საკითხებს, თუნდაც ამას შეეწიროს ნორმალური ადამიანური ურთიერთობები. ხელმძღვანელობის ეს სტილი ძირითადად დამახასიათებელი იყო XX

- საუკუნის პირველი ნახევრის მენეჯერებისთვის. რაც შეეხება ამერიკის თანამედროვე მენეჯერებს, მათთვის ტიპურია ისეთი სიტუაცია, როდესაც მენეჯერები საჭიროდ მიიჩნევენ თავიანთ ხელქვეითებს უწოდონ კოლეგები, ერთი გუნდის წევრები. ისინი იხრებიან მართვის უფრო ადამიანური, დემოკრატიული სტილისაკენ. თუმცა, უნდა გამოირიცხოს სიტუაციის იდიალიზირების მცდელობაც. კერძოდ ის, რომ მათთვის მკაცრი მეთოდები არ გამქრალა მმართველობითი კაბინეტებიდან.

მენეჯერების საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების, მათი პროფესიონალური ცოდნის სისტემატური განახლების მიზნით აშშ-ში ინტენსიურად გამოიყენება კვალიფიკაციის ამაღლების სხვადასხვა კურსები, რომლებიც ძირითადად ფუნქციონირებენ უნივერსიტეტებში. კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების ღირებულება მენეჯერებისთვის შეადგენს 500-დან 4,5 ათას დოლარამდე კურსის დონის მიხედვით. კორპორაციის საქმიანობის მთელ სპექტრში მენეჯერთა კადრების რაციონალური გამოყენების კუთხით ერთ - ერთი უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს ყოველი მენეჯერის მმართველობითი პოტენციალის შეფასება. კონკრეტულ დონეზე სამუშაოს წარმატებით შესრულება არ არის გარანტი იმისა, რომ ასევე წარმატებული იქნება უფრო მაღალ დონეზე. XX - საუკუნის 60-იან წლებში მთელი რიგი ამერიკული კორპორაციები მიმართავდნენ სპეციალურ შეფასებით ცენტრებს ამ პრობლემის მოგვარების მიზნით. აღნიშნულ ცენტრებში სპეციალური ტესტირების მიხედვით მათ მმართველობით პოტენციალს. ამჟამად ასეთი ცენტრები ფუნქციონირებენ ისეთ ცნობილ კორპორაციებში როგორიცაა ; General electric და IBM. ამერიკელი სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ შეფასების ასეთი ფორმა ბევრად ეფექტურია, ვიდრე შეფასების ტრადიციული მეთოდები უშუალო ხელმძღვანელის მიერ. როგორც მათი უცხოელი კოლეგები, ამერიკელი მენეჯერები ძალიან ინტენსიურად მუშაობენ: 60-საათიანი სამუშაო კვირა მათთვის ჩვეულებრივ მოვლენას წარმოადგენს. ბევრი მათგანი 90 - საათსაც მუშაობს კვირაში. მენეჯერები სამუშაოს იწყე-

ბენ დილის 6-7 საათზე ისინი ცხადდებიან ბევრად უფო არდე, ვიდრე მუშაკთა ძირითადი მასა ცხადდება სამუშაო ადგილზე. მუშაობის ინტენსიური რეჟიმი მოითხოვს სათანადო ჯამრთელობას და ფიზიკურ მომზადებას. რაც არ უნდა დაძაბული იყოს სამუშაო რეჟიმი, მენეჯერების უმრავლესობა მუდმივად პოულობს დროს ფიზიკური დატვირთვისა და რელაქსაციისთვის. ძირითადად ახალბედა ამერიკელი მენეჯერები ისწრაფვიან დანინაურებისკენ სამსახურეობრივ ასპარეზზე და ამას ღიად აცხადებენ. ასეთი დანინაურების საფუძველია მაღალი პროფესიონალური დონე და გუნდური მუშაობის უნარი

მთლიანობაში შეიძლება ითქვას, რომ ამერიკელი მენეჯერები თანამედროვე ცხოვრების რიტმით კმაყოფილები არიან. დაძაბული და საინტერესო საქმიანობა, რომელიც სრულ რეზონანსშია მაღალ ანაზღაურებასთან მათ ცხოვრებას ქმნის სრულფასოვანს. თუმცა არ უნდა მოხდეს მენეჯმენტის ამერიკული მოდელის იდეალიზება. შრომის ბაზარზე მკაცრი კონკურენცია ითხოვს თითოეული მუშაკისაგან უკუგებას და პასუხისმგებლობას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ნორმალურ საქმიან ურთიერთობებს.

ამასთან, მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი მკაცრად ილაშქრებს ყველა სახის დისკრიმინაციული გამოვლინებების მიმართ. თუკი დანესებულებაში ორი მუშაკი ვერ თანამშრომლობს ერთად, მიზანშეწონილად მიიჩნევენ ორივეს განთავისუფლებას, ვიდრე განხეთქილების მიზეზების დადგენას. ცნობილია, რომ თუკი ვინმე აგრესიულობას გამოავლენს სხვა ადამიანის ეროვნების ან კანის ფერის მიმართ, მას არა მხოლოდ გააძევენ, არამედ ყველაფერს გააკეთებენ იმისათვის, რომ ის სხვაგან არ დასაქმდეს. სამუშაოს დაკარგვა ამერიკელებში ასოცირდება თავისუფლების დაკარგვასთან.

მენეჯმენტის გამოცდილება გფრ-ში. ძალზე შთამბეჭდავი შედეგები, რომელიც მიღწეულია ქვეყნის ეკონომიკის მიერ, ცალსახად ადასტურებს მართვისა და ორგანიზაციის სისტემის ეფექტურობას.

გერმანიაში მენეჯმენტის ძირითადი მიზნებია: მაქსიმალური მოგების მიღება და აქციონერებზე დივიდენდების გადახდა. გარდა ამისა, გერმანიაში მენეჯერები მიზნად ისახავენ: ა) თავიანთი კომპანიების მიმართ წამყვანი ადგილების დაკავებას ბაზარზე; ბ) წარმოების მუდმივ განვითარებას ინვესტიციების ხარჯზე; გ) სამეცნიერო - კვლევითი სამუშაოების აქტიურად ჩატარებას; დ) ეკოლოგიური პრობლემების გადაჭრას; ე) კადრების მომზადებისა და სწავლების განხორციელებას.

წარმოების მართვა ორგანიზებულია იმგვარად, რომ ყველა დონის მკაფიო ეკონომიკურ ურთიერთობებთან შეხამებულია მართვის ქვედა დონის მკაცრი ადმინისტრაციული დაქვემდებარება მართვის ზედა რგოლების მიმართ, ასევე მკაცრი მოთხოვნაა გეგმის შესრულებაზე. მენეჯერების ძალისხმევა მიმართულია ბაზარზე კომპანიის დამკვიდრებაზე კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ხარჯზე.

მართვის აპარატის მუშაობის სტილი არის ზემდგომი ხელმძღვანელების მიერ დაქვემდებარებულთა დარწმუნების მეთოდი. მათთვის ეს სტილი გამყარებულია იმ თეორიული არგუმენტებით, რომ ამ დროს ადგილი აქვს ხელქვეითთა მაღალ უკუგებას მუშაობის პროცესში.

მუშაობის პრაქტიკაში აპრობირებულია რეგულარული დისკუსიების გამართვა სხვადასხვა პრობლემებთან დაკავშირებით (გეგმები, მუშაობის შედეგები, განვითარების პერსპექტივები) როგორც წესი, ნაკლებად მიმართავენ ბრძანებებისა და სხვა დირექტორული დოკუმენტების გამოცემას. უფრო ხშირად მითითებები ატარებენ რჩევისა და რეკომენდაციის ფორმას. თუკი რეკომენდაციები არ არის გათვალისწინებული ხელქვეითის მიერ, მაშინ დღის წესრიგში დგება მუშაკის შესაბამისობის საკითხი დაკავებულ თანამდებობასთან.

ფგრ-ის საწარმოებში არსებობს მკაცრი დაგეგმვის სისტემა. ძირითად ბირთვს წარმოადგენს 5-წლიანი გეგმა, რომელიც ყოველწლიურად ექვემდებარება კორექტირებას. მკაცრი დაგეგმვა არანაირად არ არის ხელის შემშლელი სტრუქტურუ-

ლი ქვედანაყოფების ავტონომიურობისათვის, თუმცა ითვალისწინებს მკაცრ კონტროლს მათ საქმიანობაზე მენეჯმენტის მაღალი დონის მხრიდან. სტრატეგიული დაგეგმვა - ეს არის ინვესტიციების, ფინანსების, მოგებისა და რენტაბულობის პოლიტიკა. ოპერატიული დაგეგმვა მოიცავს წლიურ, კვარტალურ და ყოველთვიურ გეგმებს, რომლების მოიცავენ ეკონომიური შედეგების შეფასების, ნედლეულის მოწოდების, წარმოების პროგრამის და პროდუქციის გასაღების მაჩვენებელს. მოქმედებს ოპერატიული გეგმების კორექტირების სისტემა. თუკი ეს მაჩვენებელი დადებითია, საწარმოს ადმინისტრაცია არ არის წინააღმდეგი გეგმის დაზუსტებისა. იმ შემთხვევაში, თუკი მაჩვენებელი უარყოფითია, მაშინ მკაცრად მოეთხოვება იმასთან დაკავშირებით, რომ მათ დროულად ვერ შეძლეს პრობლემის იდენტიფიცირება და სათანადო ზომების მიღება.

კადრებთან მუშაობა არის მენეჯმენტის უმთავრესი ფუნქცია გერ-ის საწარმოებში. საწარმოს საკადრო სამსახურის ამოცანები, გარდა კადრების შერჩევისა, მოიცავს პერსონალის სწავლებას, ხანდაზმულობის უზრუნველყოფას და სხვა სოციალურ საკითხებს.

მენეჯერები ორგანიზებას უწევენ პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას, რეზერვების შექმნას ხელმძღვანელ თანამდებობებზე. მენეჯერების არჩევა ხდება ძირითადად საწარმოს შიდა რესურსებიდან, თუმცა შესაძლებელია მათი არჩევა გარე რესურსებიდან. ამასთან დაუშვებელია ფავორიტული თუ სხვა სახის კორუფციის ნებისმიერი გამოვლენა.

გასული წლის მუშაკთა შრომის შეფასებისთვის ხორციელდება პერსონალის ატესტაცია. ამ მიზნით მუშავდება ე.წ. შეფასებითი ფურცლები ყოველ მუშაკზე. იქ წარმოდგენილი საკითხები იყოფა ორ ჯგუფად, რომლებიც ახასიათებენ მუშაკთა კვალიფიკაციას და მათ დამოკიდებულებას შრომით საქმიანობასთან.

გერმანულ მენეჯმენტში განსაკუთრებული ადგილი უკავია სოციალური საკითხების გადაჭრას. გერმანიაში სოციალური

ინფრასტრუქტურის განვითარებას უზრუნველყოფს ადგილობრივი ორგანოები. მუნიციპალიტეტები ვალდებულნი არიან მათ შესაბამის რეგიონებში უზრუნველყონ ადგილობრივი მოსახლეობა სათანადო სოციალური ობიექტებით (საბავშვო ბაღები, სკოლები, სავადმყოფოები და ა.შ.) მათი ფინანსირება ხორციელდება ადგილობრივი ორგანოების მიერ იმ მოგების გადასახადების ხარჯზე, რომელიც შემოდის ამავე რეგიონში განთავსებული სანარმოებიდან. დაფინანსების წყაროს ამავე მიმართულებით წარმოადგენს ასევე ფედერალური ბიუჯეტის თანხები.

ამრიგად შრომითი მოტივაციის ძირითადი ელემენტებია: ხელფასის შედარებით მაღალი დონე, რომელიც გარანტირებულია კანონით სატარიფო შეთანხმებებზე, შრომით ანაზღაურებაში მკაფიოდ გამოხატული დიფერენცირებული მიდგომა განათლების, დაკავებული თანამდებობებისა მუშაობის სტაჟის მიხედვით; სამუშაო ადგილის გარანტია და კვალიფიკაციის ამაღლება.

საკუთარი მენეჯმენტის განვითარების კონცეფცია. ქართული რეალობის თავისებურებების გათვალისწინებით მენეჯერებმა უნდა შეძლონ მენეჯმენტის უახლესი ინოვაციების დანერგვა პრაქტიკაში. ეს პროგრამა ითვალისწინებს შემდეგ ძირითად მიმართულებებს:

- ✓ ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრა (ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნა, კერძოდ დივიზიონალური, მატრიცული, ხაზობრივი და ა.შ.);

- ✓ ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრა (მოგების გადიდების მიმართულებით, ფულადი სახსრების მოძიება და ინვესტირება)

- ✓ მმართველობითი პრობლემის გადაჭრა (მენეჯმენტის ახალ საფეხურებზე გადასვლის სტრატეგიის შემუშავება);

- ✓ მართვის მოძველებული მეთოდების გამოყენებაზე უარის თქმა და მენეჯმენტის ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლა მსოფლიო მიღწევების შესაბამისად. მათ შორის არის: საინვე-

სტიციო მენეჯმენტი; ინოვაციური მენეჯმენტი; ფინანსური მენეჯმენტი; საბიუჯეტო მენეჯმენტი; ლიზინგი; ლოგისტიკა; შიდასაფირმო დაგეგმვა; კონტროლინგი; ხარისხის მენეჯმენტი; საინფორმაციო მენეჯმენტი; რისკ - მენეჯმენტი; საკადრო მენეჯმენტი;

✓ ცალკეულ, ეპიზოდური ღონისძიებების მართვიდან კონცეპტუალურ - მიზნობრივ პროგრამებზე გადასვლა.

✓ სანარმოებში მენეჯმენტის მონინავე მეთოდების გამოყენება (როლითი თამაშები, პრეზენტაცია, დელფის მეთოდი და ა.შ).

REFERENCES:

1.U. Breddik—"Management"—Textbook, Moscow "Finances and Statistics" 2015(in Russian language)

2.O.S.Vikhanski—"Management"—Textbook, Moscow "Finances and Statistics" 2015(in Russian language)

3.A.I. Papkin-elementaries oh manegement-- Finances and Statistics" 2015 (in Russian language)

CONTEMPORARY MODELS OF MANAGEMENT IN THE DEVELOPED MARKET ECONOMY COUNTRIES

Badri Davitaia, PhD, ATSU, Assistant-professor

Lali Xarbedia, PhD, ATSU, Associate Professor

Mzisadar Bjalava, PhD, ATSU, Assistant-professor

RESUME

In the presented article it is analyzed the different kinds of management models in the market economy countries. Moreover, their corporative culture is discussed, there is also mentioned that it is historically formed three classical models of management: Japanese, American and German, which differ essentially from the other

models of management. Among them the Japanese management model is one of the effective models in the world. Its main value is ability for working with public. This model is oriented on organization of group work and accordingly there is used a mechanism of group responsibility.

As to American model, it is important the constant effective business abilities. American management meaning can be expressed with one word—individualism. Also it is underlined that in Germany management is organized in such a way that the clear economical relationship exists at any level. Furthermore, there is also the strict administrative control towards ruling of upper levels. The very impressive results, which are achieved by Germany, confirms also the efficiency of their model.

Key Words: Corporative culture; American management; German management; Japanese management; Investment management; Method of role games; Presentation; Paternalism; Organization structure.