На початку 80-х років на Заході зросло значення економічних і інноваційних аспектів у діяльності фірм і корпорацій, у результаті чого підвищилися вимоги до керівників усіх рангів. Цілеспрямоване об'єднання раніше самостійних функцій, ліквідація надлишкових ланок у керуванні, перехід від ієрархічної до мережної структури керування і зв'язана з цим децентралізація, а також передача ряду управлінські функції трудовим колективам сприяли скороченню чисельності керівників.

У зв'язку з посиленням поділу праці багато робіт, що колись виконувалися керівниками, передаються самостійним консультаційним фірмам. Наприклад, у 1988 р. у США безробіття серед керівників досягло 2, 6% при 7% рівні безробіття серед інших категорій працівників. Багато фірм у даний час широко використовують конкурсний добір керівників. У сучасних умовах особлива увага приділяється кваліфікації керуючих, їхньої здатності в процесі керування враховувати міжнародні аспекти. Менеджери повинні вміло керувати трудовим колективом, найбільше повно використовувати творчі здібності кожного працівника, забезпечуючи тим самим гнучке реагування на вимоги замовників.

В даний час на керівні посади в найбільш розвитих у техніко-економічному відношенні компаніях США висуваються менеджери нового типу. Їхньою основною особливістю є прагнення до найкращої організації роботи підлеглих. На відміну від керуючих 60-х років, заклопотаних власною безпекою і благополуччям, нові менеджери прагнуть скоротити кількість спрямованих на ці мети організаційних заходів і частіше ризикують. Вони не настільки безсердечні, автократичні і залежні від компанії, як "ділові люди" 60-х років, але, разом з тим, усе ще відособлені від людей і емоційно малодоступні.

Однак їх самих найчастіше фрустує та обставина, що виконувана ними робота, удосконалюючи інтелектуальні якості, майже нічого не дає для розвитку людських, щиросердечних якостей. Проведені дослідження сучасної американської корпоративної культури показали, що в ній маються чотири основних типи менеджерів.

Перший тип — "майстра". Це люди, що дотримують традиційної системи цінностей, включаючи робочу етику і повагу до інших людей. Навколишні оцінюються ними переважно з погляду того, наскільки вони творчо відносяться до своїх обов'язків. Ці люди, однак, бувають настільки поглинені предметом власних творчих вишукувань, що виявляються не в змозі керувати складними і мінливими організаційними системами.

Другий тип — "борці з джунглями". Це — люди, що жагуче прагнуть до влади. Вони сприймають себе і навколишніх як живучих у "людських джунглях", де кожний прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуальні й інші психічні ресурси спрямовані переважно на забезпечення власної безпеки і благополуччя. Колег по роботі вони звичайно розглядають як чи конкурентів ворогів, а підлеглих — як засіб у боротьбі за владу. Серед них, у свою чергу, виділяються два підтипи: "леви" і "лиси".

"Леви" — це переможці, що домоглися успіху і будують "свою імперію". "Лиси", улаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і розсудливо просуватися далі. За рахунок заповзятливості їм удається швидко піднятися по службовим сходам. Однак їхні плани звичайно зрештою валяться в результаті відповідних дій тих, кого вони у свій час чи обдурили використовували в корисливих цілях.

Третій тип — "люди компанії". Вони ідентифікують себе з організацією, до якої самі належать. Якщо вони психологічно слабкі, то прагнуть підкорити себе іншим і скоріше домогтися безпеки, ніж успіхів. Будучи ж вольовими і досить сильними, вони прагнуть до визнання з боку навколишніх, до підвищення ступеня згуртованості корпорації. Найбільш творчі з них створюють у компанії атмосферу співробітництва і дружелюбності, однак виявляються не в змозі успішно влаштовувати справи в умовах сильної конкуренції.

Четвертий тип — "гравці". Вони розглядають ділове життя взагалі і свою роботу, зокрема, як своєрідну гру, люблять ризикувати, але з розрахунком, і часто захоплюються нововведеннями. На відміну від "борців із джунглями" вони прагнуть не до створення власної "імперії", а до задоволення від перемоги самої по собі. Їхня головна турбота — придбати популярність переможців. Серед сучасних корпоративних менеджерів найбільше широко представлений саме останній тип. Однак у керівників, що займають найбільш високі посади, разом з рисами "гравців" присутні характеристики "людей компанії". Вони ведуть гру, в основному, в інтересах компанії, ідентифікуючи себе з нею. Стимулюючи інтерес до роботи у своїх підлеглих, вони заохочують тих з них, що сприяють успіхам корпорації, і карають тих, хто перешкоджає ім. У міру просування нагору по службовим сходам їх власні інтелектуальні здібності удосконалюються, а риси характеру здобувають таку психологічну структуру, у якій здатні сполучатися дуже різні, часом навіть протилежні риси: прагнення до співробітництва і конкуренції, лаконічність стилю керівництва і нетерпимість до бюрократизму, схильність до ризику і тверезий розрахунок і т. д. Утім, усе це в основному стосується інтелектуально-вольових, а не емоційно-щиросердечних якостей, тобто тих рис особистості, що необхідні керівнику для правильного звертання з людьми. Відзначається, що з кожних десяти опитаних менеджерів, що виразили нестаток у допомозі з боку друзів, лише одне сам виявив бажання допомогти іншим.

Сьогодні багато промислових підприємств США випробують недостачу кваліфікованих керівників високого рівня. Разом з тим, найчастіше перспективні молоді менеджери швидко просуваються на початку кар'єри, але потім зупиняються у своєму розвитку. Чому?

На нижніх ступінях керування керівника заохочують насамперед за здатність приймати самостійні рішення, за незалежність і гостроту суджень, наполегливість і навіть агресивність при реалізації рішень. Якщо за короткий термін молодий менеджер домагається значних результатів і одержує підвищення, то він закономірно думає, що саме ці якості і заохочуються керівництвом. Але на більш високих рівнях потрібні зовсім інші якості і навички: уміння аналізувати і готовність враховувати думку підлеглих; орієнтація на перспективні цілі, а не на короткострокові задачі; здатність створити споєний колектив і дати йому стимули для напруженої роботи, а не звалювати всю роботу на себе.

За останні роки значно зріс освітній рівень працюючих, тому керівна посада сама по собі не може гарантувати менеджеру, що його розпорядження будуть беззаперечно виконуватися. Гарантію може дати тільки авторитет, для формування якого необхідний час. Ранній переклад молодих керівників на посади, що не відповідають придбаному авторитету, ставить їх у дуже важке положення. Вони не можуть ненав'язливо впливати на підлеглих і змушені або "давити" на них, або виконувати велику частину роботи самостійно. Тому, якщо компанія хоче вирощувати дійсно кваліфікованих командирів виробництва, вона не повинна поспішати з висуванням молодих керівників на відповідальні посади на основі короткострокових успіхів. Приймати рішення про підвищення випливає тільки після придбання визначеного авторитету і спеціальної підготовки, у ході якої повинні бути проаналізовані істотні відмінності цілей і методів на різних рівнях керування.

Поводження менеджерів, на думку закордонних експертів, повинне відрізнятися: деякою агресивністю, наполегливістю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до встановлення контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю в манері поводження, тактовністю, терпимістю, повагою до людей, позитивним відношенням до змагальності, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

У середині 80-х років нові риси портрета вищих керуючих стали формуватися й у японських фірмах, що відбивається в" процесі зміни критеріїв підбора кандидатів на високі управлінські посади, здійсненні спроб увести систему просування відповідно до їх індивідуальних здібностей, активізації діяльності по перепідготовці і підвищенню кваліфікації. Крім того, е сучасний період розвитку міжнародного співробітництва відбувається "інтернаціоналізація" культури менеджменту, що приводить до зближення рис, що характеризують керуючих компаній промислово розвитих країн.

У зв'язку з цим розробляються загальні характеристики менеджера майбутнього, улаштовується роль професійного навчання в його формуванні. Закордонними експертами відзначається, що в пер-спектнве основна задача менеджера буде складатися в інтегруванні невизначеності в систему прогнозування, прийняття рішень і організаційну структуру, що зажадає від керівника "нового професіоналізму" — здатності до адаптації, інноваціям і постійним змінам. До числа найбільш важливих характеристик діяльності менеджерів відносять: одержання реалістичної оцінки сильних і слабких сторін підлеглих; уміння мислити стратегічно; уміння вести переговори з вищестоящими керівниками; забезпечення сприятливого характеру взаємин у керованих колективах і зацікавленості в підлеглих у якісному виконанні службових обов'язків.

У цілому, до факторів, що будуть визначати успіх менеджерів у 90-і роки, можна віднести наступні:

• уміння і бажання створювати результати;

• бажання і здатність нести відповідальність і приймати ризиковані рішення;

• готовність починати процеси змін, керувати ними і використовувати в інтересах організації;

• готовність до співробітництва;

• мистецтво приймати швидкі рішення;

• здатність передбачати майбутнє;

• широкий кругозір;

• почуття ситуації;

• здатність побачити, виділити головне;

• напористість;

• уміння керувати своєю думкою;

• повага до інших;

• здорове марнославство.

Особлива увага при цьому варто звернути на Ваше уміння і бажання домагатися результатів, тому що саме це є єдиною метою керування і допомагає домогтися наступного:

• перетворює Ваші бажання в дії;

• дозволяє почувати себе значним;

• одержувати визнання навколишніх;

• забезпечує успіх і службовий ріст;

• створює матеріальне благополуччя;

• виробляє активну життєву позицію;

• надихає на розвиток і самовдосконалення;

• приносить задоволення і радісне сприйняття життя.