



MŮŽETE VÍC. Vy, vaši lidé, vaše společnost.

TÉMA

Klíčová role středního managementu

Role vrcholového managementu ve firmách je převážně strategická. Skutečnými „děláky managementu“ jsou však střední a nižší manažeři – tedy ti, kdo spojují strategii s taktikou a operativou. Na názory ohledně středního stupně řízení jsme se zeptali **Hany Fuxové**, manažerky úseku personalistiky a bezpečnosti akciové společnosti MERO ČR.



Jak vnímáte současný střední management?

Střední management je dle mého názoru nenahraditelným článkem fungování společnosti. Střední manažeři jsou v hierarchii organizace takřka „na půl cesty“: jsou součástí managementu firem, nesou tedy vizi a strategické záměry, a pracují na dosažení cílů stanovených managementem, ale současně musí být partnery i pro zaměstnance, kteří vykonávají řadové pozice, neboť odpovídají i za prosazování jejich potřeb.

Jaké způsobilosti pokládáte pro nižší stupně řízení za nezbytné?

Určit kompetenční profil středního manažera či manažerky není jednoduché. Je třeba, aby v něm byla vyvážená manažerská i odborná složka. Manažer na středním stupni řízení by měl mít nejen dobré řídicí a rozhodovací schopnosti, ale nezbytným předpokladem pro každodenní kontakt s lidmi je velmi dobrá orientace v příslušné odborné problematice, schopnost efektivní komunikace a předávání zpětné vazby. Neméně důležitými způsobilostmi je také pozitivní myšlení, schopnost stanovování cílů, budování pozitivní pracovní atmosféry či rozpoznání individuálního talentu a motivace u podřízených.

Proto se střední management musí vzdělávat jak odborně, tak manažersky, což na jeho členy klade další vysoké nároky z hlediska času i ochoty se učit.

Jak si stojí střední management v našich podmínkách?

Situace středního managementu (a to nejen u nás) je složitá. Jak jsem již uvedla, jsou výkonným článkem (tedy odborníky) a zároveň musí být manažeři. Dle mých zkušeností se střední manažeři nebojí jít do provozu, řešit praktické věci, nicméně stále mají podstatné rezervy v neformální práci s lidmi, v orientaci na výsledky a v uvědomění si vlastní role v rámci managementu firem. Práce s lidmi po formální stránce je dle mého názoru v řadě firem již na dobré úrovni.

Jak pomoci manažerům a manažerkám na střední úrovni řízení?

Mám za to, že je třeba posílit leadership, orientaci na dosahování konkrétních výsledků a aktivní přístup ke změnám. Střední manažeři je třeba zdokonalit ve schopnosti rozvíjet lidi vlastními silami (v dovednostech koučování, učení pozitivním příkladem nebo společnou prací, hledáním přímých motivátorů apod.). V řadě případů chybí orientace na vlastní rozvoj a budování prostředí pro podporu učení.

Latinský výrok pro zimu:

Multi multa nemo omnia novit.

(Každý něco ví, ale nikdo neví vše.)

Komentář Petra Konečného

Vliv středního a nižšího managementu na výkon a výsledky společnosti je naprosto zásadní. Střední management představuje most mezi vizemi a strategickými záměry společnosti na straně jedné a reálné dosaženými výsledky na straně druhé.

Rozvoj středního managementu vnímám jako prioritní pro zachování a posílení konkurenceschopnosti firmy – jednak firmy na trhu a zároveň firmy jako žádaného zaměstnavatele. To je také důvod, proč se této oblasti dlouhodobě věnuji.

Zatímco rezervy v práci top managementu jsou řešitelné poměrně jednoduchým zásahem a nedostatky v práci řadových pracovníků jsou dílčí záležitostmi, špatně fungující střední management představuje zásadní problém.

Mohu jen potvrdit to, co uvádí Hana Fuxová: i dle mých zkušeností hlavní oblast ke zlepšení výkonu středního managementu spočívá v praktických manažerských kompetencích. Prostřední úroveň vedoucích vzniká zejména z odborných kádrů, nicméně ne každý, kdo je znamenitým odborníkem, je automaticky i dobrým manažerem.

Jsmo si klíčové role středního a nižšího managementu vědomi, stejně jako rezerv a potřeb rozvoje středního managementu. Své služby proto orientujeme právě na tuto skupinu vedoucích.

Z DÍLNY SANEK

- Po roce a půl trvající spolupráci jsme úspěšně završili projekt v oblasti vzdělávání a řízení lidských zdrojů s našim klientem ISS Facility Services, s. r. o. (www.cz.issworld.com), jednoho z největších poskytovatelů služeb facility managementu.
- Dne 11. prosince 2012 proběhla v Břevnovském klášteře závěrečná konference Evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (www.mpsv.cz/cs/11696). Připravili jsme scénář konference a zajistili její moderaci.



Dobrý směr
v roce **2013**