

Případová studie – Vedení a motivace: Vůdce versus manažer

Karel Truber je výrobním manažerem firmy Hotcold, s.r.o.

První událost:

Před týdnem za ním přišla paní Jana, která pracuje jako revizní technik a dožadovala se dovolené na další den (pátek), protože se chtěla připravit na návštěvu rodinných příslušníků, které léta neviděla. Čerpání a časový rozvrh podřízených pracovníků je výlučně v pravomoci Karla. Paní Jana sice nikdy ještě takovou žádost nevznesla, ale zrovna následující den měla kontrolovat velkou zakázku, jejíž dokončení bylo pro zákazníka i firmu velmi důležité.

Karel měl ten den mnoho starostí a vypěnil. Řekl paní Janě, že v poslední době je líná, nepodává odpovídající výkon, že jí sebere všechny prémie a osobní ohodnocení, že všichni akorát chodí a otravují a on zbývá nakonec jediný na práci. Pak zvedl telefon, zavolal dělníkům montujícím klimatizační zařízení u dotyčného zákazníka, kteří potvrdili, že práce bude dokončena ještě dnes. Pan Karel se podíval na paní Janu, která byla po tom, co právě vyslechla, rozčarovaná a cítila se trapně. Řekl jí, jestli by pro ni bylo schůdné provést revizi ještě dnes večer po skončení oficiální pracovní doby nebo v pátek ráno a poté si vzít volno. Žádnou jinou práci totiž pro ni stejně pan Karel neměl a administrativní úkoly mohou počkat na příští týden. Paní Jana si pro sebe pomyslela, že pan Karel je cholerik, ale má s lidmi uznání. Chtěla se sice zeptat, jak to bude s těmi prémie a osobním ohodnocením, ale raději poděkovala a řekla, že revizi provede v pátek ráno, a odešla.

Druhá událost:

Karel se účastnil nedávno porady nevyššího vedení, kde byly komentovány náklady jeho oddělení, které meziročně vzrostly v průměru o 10% na jednu zakázku. Karel si vzal slovo, na základě svých poznámek poměrně detailně představil, proč k růstu došlo a ve kterých položkách. Zároveň dodal, že náklady nejvíce vzrostly v položce doprava, kterou na základě rozhodnutí majitelů musí používat vnitropodnikovou a jejíž cenu nemůže ovlivnit. Doložil nabídku jiných dopravců, která byla o pětinu výhodnější. Řekl, že vidí mnohé nákladové úspory zejména v oblasti nákupu zařízení, avšak instalace prováděné jeho oddělením i vzhledem k růstu mzdových nákladů v odvětví perspektivně příliš nezlevní. Navrhl, aby se schůze vedení zabývala organizací firmy jako takové a tím, jak uspořádat jednotlivé činnosti, aby lépe fungovaly (Štrach, 2011).

Otázky:

1. V jaké situaci se pan Karel zachoval spíše jako vedoucí a ve které jako vůdce? Který přístup byl podle Vás profesně vhodnější a proč? (své tvrzení vysvětlete a případně podložte fakty)
2. Znamená to, že jen jeden z přístupů je vždy lepší? Co byste v každé z obou situací učinili lépe?
3. Ve které situaci využil pan Karel spíše autority a ve které spíše moci?

Odevzdání:

Vypracovaný dokument se odevzdává na mail (krejci@opf.slu.cz), nejpozději do 10. 5. 2022.