# 3. eset – NE HAGYD, HOGY KIALUDJON A RÉGI TŰZ![[1]](#footnote-1)

*Elemezze a helyzetet az 1. sz. mellékletben[[2]](#footnote-2) található „Esettanulmány elemző lap” segítségével, majd válaszoljon az esetleírás végén feltett kérdésekre.*

**Háttér-információ**

Beverly Dawson keményen dolgozott, szerette, amit csinál és jó volt benne. Brenda vezető CSA (Costumer Service Agent - ügyfélszolgálati ügynök) oktató volt az American Products Részvénytársaságnál, ami egy országos kiskereskedelmi szolgáltató szervezet, több mint 90 fióküzlettel. Általában 4-6 ügyfélszolgálati ügynök volt az egyes fiókirodákban.

Brenda Bill Abbott felé jelentett, aki a Képzési Osztály feje volt. Bill és Brenda két éve, majdnem ugyanakkor kezdett dolgozni a Képzési Osztályon. Azóta Bill felfigyelt Brenda született oktatói tehetségére. Véleménye szerint Brendában figyelemre méltó potenciál volt magasabb szintű felelősségvállalásra is – ez volt az, amiért aggódni kezdett, amikor Brenda olyan jeleket kezdett mutatni, hogy unottá, stresszessé vált és általában nem lelkesedett a munkájáért. Bill közvetlenül akart a problémával foglalkozni, de nem volt biztos abban, hogyan csinálja.

Az egyik nap végén, amikor már mindenki elment az irodából, Bill szünetet tartott egy jelentés írása során, amin azért dolgozott, hogy felidézzen néhány dolgot a Brendát övező történetből és körülményekből:

Brendát kezdetben ügyfélszolgálati ügynökként alkalmazták és erős teljesítmény mutatói voltak. Ügyfélszolgálati ügynökként töltött három év után, Brendát előléptették ügyfélszolgálati ügynök (CSA) vezetővé az egyik legelfoglaltabb fiókirodánál. Amikor a CSA oktató pozíció megnyílt, Brenda magától értetődő választás volt. Brenda pont pár hónappal azelőtt vette át a CSA oktató pozíciót, mielőtt Bill Abbottot alkalmazták. Szóval, amikor Bill belépett, Brenda még mindig az oktatás alapjait tanulta.

Ezen időszak alatt a szervezet sok változáson ment át, ahogy azon küzdött, hogy megfeleljen a számos új piaci versenykihívásnak. Például, a gazdasági fellendülés idején a CSA fluktuáció magas volt. Egy ponton Brendának 12 embert kellett tanítania egy olyan teremben, amit nyolc emberre terveztek. És még ezzel az 50 százalékos oktatási kimenet növekedéssel is még mindig hathetes várólista volt a képzésre való bejutásra. Brenda a szokásos 3 hetes periódusban tanította az osztály, hazavitte a teszteket, amiket éjszaka osztályozott, két nap alatt végzett a bejegyzésekkel és a kellékek rendelésével, majd azonnal folytatta a következő csoporttal. Amikor Bill végre megkapta az engedélyt egy második trénerre, Brendának azt a személyt is be kellett tanítania a hektikus munkaleterheltsége mellett.

Csodával határos, gondolta Bill, hogy Brendának ezen kívül másra is jut ideje.

Bill áttekintette a jelenlegi helyzetet a részlegén. Öt ember volt a Képzési Osztályon: Bill és Brenda mellett Chris, a második CSA oktató, egy menedzsment gyakornoki program koordinátor és a részleg titkára. Mindenki közvetlenül Billnek jelentett, akit most már más projektekkel is elárasztottak.

Bill elgondolkozott azon, hogy mit akar: kevesebb embert, aki közvetlenül neki jelent, egy új lendületet kapott Brendát új, nagyobb kihívást jelentő feladatokkal és a teljes CSA oktatási teljesítményt alacsonyabb szinten koordinálva és menedzselve.

Ahogy bámult kifelé az ablakon szórakozottan játszva a jelentés lapjaival, amin dolgozott, Bill listát készített néhány kiegészítésről ehhez a megoldandó feladathoz:

1. Brenda-nak megvan a vezetői tapasztalata és potenciálja ahhoz, hogy másokat irányítson. Már magas beosztású, vezető munkavállalóként dolgozott Chris-szel, a másik CSA oktatóval.
2. Bill is és Brenda is tisztában volt egyéb CSA oktatási programok szükségességével. Néhány már létezett, de nem lehetett lefolytatni időbeli korlátozások miatt, mivel másokat kellett fejleszteni. Például az ügyfélkapcsolatra, termékismeretre és értékesítési ismeretekre vonatkozó programok hat hónapja „takarékra lettek téve” és olyasvalakire vártak, aki összerakja és előadja azokat.
3. Az ügyfélszolgálati ügynökök fluktuációs rátája csökkent és Bill tudta, hogy már csak egyetlen háromhetes CSA képzésre van szükség, hogy be tudják tanítani az összes munkatársat a még üres pozíciókra. Ez kiiktatja majd annak szükségességét, hogy két osztály menjen egyszerre, ahogy ez most történik.
4. Új programra van szükség az ügyfélszolgálati ügynök (CSA) vezetőinek képzésére szakmai és vezetési feladatok témakörében. Ezt a programot fejleszteni kell.
5. Bill kezelt virtuálisan minden adminisztratív és eljárásokhoz kapcsolódó kérdést azért, hogy elkerülje embereinek túlzott leterhelését. Például, Brenda CSA Képzési Központjának költségvetése minden egyes hónapban közvetlenül Billhez érkezett és Brenda sosem látta azokat. Bill készítette el a költségvetési terveket is Brendának.
6. Ugyancsak Bill gyűjtötte be az összes problémát és kérdést, amik a Fióktelep Működtetési Osztály dolgozóinak részéről felmerültek a CSA tréninggel kapcsolatban. Megalapította a Fióktelepi Személyzet Tanácsadó Testületet, hogy összehozza a Képzési Osztállyal azért, hogy csatornaként működjön a fióktelepi panaszok számára, és hogy véleményező testületként szolgáljon a részlegeken felmerülő ötletekhez. Tudta, hogy ez egy jó megközelítés. Brendát érdekelte ugyan ez a folyamat, de azt mondta, hogy teljesen tapasztalatlan ezen a területen és nincs ideje arra, hogy túlságosan elmerüljön benne.
7. Chris, a második CSA oktató, elfogadható munkát végzett, de segítségre és képzésre volt szüksége. Billnek se ideje, se háttere nem volt ehhez. Eme tényezőket figyelembe véve Bill azon tűnődött, hogyan tudná átstrukturálni Brenda munkakörét azért, hogy az nagyobb kihívást jelentsen és kielégítőbb legyen, miközben a részleg produktivitását és hatékonyságát is javítja.

**AZ ESETTEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK**

1. *A munkakör-gazdagítás a megfelelő megoldás erre a helyzetre? Magyarázza meg a válaszát!*
2. *Tárja fel, hogyan tervezné újra Brenda munkakörét, hogy gazdagítsa azt!*
3. *Írjon egy munkaköri leírást és egy feladat-meghatározást is Brenda új munkájához!*
4. *Tárja fel, hogyan hajtaná végre vagy fogna hozzá a folyamathoz! Gondolja át, hogyan bánna a következőkkel: Brenda, Brenda munkatársai, egyéb személyzet a részlegen, Fióktelep Működtetési Osztály dolgozói és a Személyzeti Osztály (a munkaértékeléshez). Készítsen egy végrehajtási tervet!*

***Kiegészítő kérdések[[3]](#footnote-3):***

*A munkakör-gazdagításon kívül milyen más módszerek, eszközök állhatnak Bill rendelkezésére, amivel újra motiválttá teheti Brendát?*

1. Clardy (1994) pp.23.1-23.3. alapján saját fordítás [↑](#footnote-ref-1)
2. Clardy (1994) xvii.p. alapján saját fordítás [↑](#footnote-ref-2)
3. A kiegészítő kérdések nem részei az eredeti feladatnak, azokat jelen kötet szerkesztői kiegészítésként csatolták a feladathoz. [↑](#footnote-ref-3)