



13. ESET – VÁLTOZÓ RENDSZEREK – ÚJ KÉSZSÉGEK²²

Elemesse a helyzetet az 1. sz. mellékletben található „Esettanulmány elemző lap” segítségével, majd válaszoljon az esetleírás végén feltett kérdésekre.

Háttér-információ

Keresztülnézve a férfiolőnyök sorain, Bob Williamson kiszúrja Pat Dekkart, amint az egyik beosztottjával, egy értékesítési munkatárssal dolgozik. Egy értékesítési tranzakciót próbálnak végrehajtani az új WIZARD információs rendszerben. Bob nézi, ahogy Pat ismét ügyetlenül visz végig egy újabb tranzakciót. Szinte ösztönösen forgatja a szemét és csóválja a fejét.

Bob a Dukes & Noble áruházlánc northridge-i bevásárlóközpontjának férfifüvetáru osztályát irányítja. Az egyik legfiatalabb csoportvezetőként több mint 20 teljes- és részmunkaidős értékesítési és szolgáltatási képviselőért felelős négy részlegen: öltönyök és felsőruházat, szabadidőruhák, cipők, és kiegészítők. Bob azóta van a Dukes & Noble-nél, mióta csatlakozott a Vezetői Munkatárs Fejlesztési programjukhoz a főiskola elvégzése után. Pat Dekkar kb. 15 évvel idősebb Bobnál, hozzávetőlegesen ennyivel több munkatapasztalattal a kiskereskedelemben. Pat egy alacsonyabb értékesítési pozícióban kezdte a karrierjét és évek kemény munkája után előléptették a Szabadidőruha Részleg vezetőjévé.

A Dukes & Noble 6 hónapja indította el a „rendszer migrációját” (ahogy az Adatfeldolgozó személyzet hívta) azért, hogy a némileg elavult számítógép és információ-feldolgozó rendszert lecsereljék egy hatékonyabbra. Az összes kiskereskedelmi funkció – leltár, értékesítés- és ügyfélkötés, számlakiégvénylítésrel kapcsolatos ügyletek, könyvelési és nyereség kalkulációk – az új integrált rendszer alatt lettek összevonva és ugyanabból az adatbázisból működtetve. Továbbá az összes áruházat összekapcsolták, így biztosítva jobb folyamatos kontrollt a vállalat egészére és az egyes áruházak és osztályok felett.

E „migráció” eredményeként, a cégnél tulajdonképpen minden munkakör megváltozott valamilyen módon. Az értékesítési dolgozók munkakörei változtak meg a leginkább: gyakorlatilag minden termék-, vevő- és pénzügyi tranzakciót a korábbiól eltérően kellett csinálni. Lchet, hogy miközben bármelyik feladat

komplexitása önmagában alacsony volt, az összes változás együttes súlya végül jelentős tanulási stresszt gyakorolt az alkalmazottakra. Meg kellett tanulniuk, hogyan működtessék a rendszert: hogyan férjenek hozzá, hogyan hajtsák végre azon keresztül az összes tranzakciót és hogyan csinálják az esetlegesen szükséges korrigálásokat az értékesítési terminál ponton – mindezt mialatt az ügyfél a pultnál várakozik.

Ahogy közeledett az új rendszerre történő átállás projektindító dátuma, minden alkalmazottat behívtak egy átfogó, négynapos képzési programra. A menedzsereket és vezetőket képezték először, így tanácsadóként és oktatóként tudtak szolgálni a többi dolgozó számára, amint a WIZARD üzemképes lett. Bob és Pat együtt vettek részt az egyik ilyen korai programon.

Bobot lenyűgözte, hogy mennyi mindent magába foglal a program. Az oktatók végigmegtek minden elképzelhető tranzakción és eljárásmodon, bemutatva és elmagyarázva azokat. Az oktatás összes résztvevője gyakorolható néhány eljárást a demonstrációs terminálon. A programhoz rendelkezésre bocsátott notebook viszonylag tökéletes volt, még ha gyengén felszerelt is.

Ahogy az jellemző volt, Pat Dekkar örömmel és lelkesedéssel állt hozzá a tréninghez. Pat azelőtt soha nem dolgozott sokat számítógéppel és a rendszer használatának megtanulásával kapcsolatos szorongását ellensúlyozta a tanulásra való, ettől is erősebb erős motivációja. Bob különösen elégedett volt ezzel a fejleménnyel, mert Pat erős „emberközpontúsága” miatt aggódott, hogy nem rendelkezik megfelelő „műszaki” alkalmassággal.

Most már több mint egy hónap eltelt azóta, hogy az új rendszer elindult. Az összes áruházi munkatárs elvégezte a rendszert megismertető tréninget röviddel az átállás dátuma előtt és mostanra legtöbbször elfogadhatóan kezeli a programot.

Pontosan ez az, ami annyira aggasztó Bob számára, Pat a tréning és a rendszerrel eltöltött idő ellenére sem mutatott kielégítő fejlődést annak elsajátításában. Bob többször, többféleképp is szembesül Pat problémáival. Egyszer például a következő situációnak volt tanúja. Ott volt Pat, aki épp együtt dolgozott az egyik értékesítési munkatársával és próbált végrehajtani egy, a megszokottól kissé eltérő, de nem nagyon szokatlan eljárást. Nyilvánvaló volt, hogy a munkatársa egyértelműen jobban végre tudta hajtani az eljárást, mint Pat. Pat egy próba-szerencse folyamatot követett, különböző billentyűkombinációkon ment végig, hogy lássa, valamelyik működik-e. A vásárló kezdett bosszússá válni.

Bob más eseteket is felidézett. Például Bob egy tíznapos időszakon belül négy különböző alkalommal kérdezte meg Patet, hogy hogyan kell végrehajtani ugyanazt az eljárást. Néha Bob figyelte Patet, ahogy átirányítja a vásárlót egy

²² Clardy (1994) pp.44 1-44.3. alapján saját fordítás

másik értékesítési állomásra vagy várakoztatja a vásárlót, miközben megkért egy másik munkatársat, hogy végezzen el helyette egy komplikált tranzakciót. Egy ponton Bob megkérte Patet, hogy nézze át a kézikönyvet, de Pat csak annyit tudott mondani, hogy az sem segítene neki sokat és emellett nem volt biztos benne, hogy hol hagyta.

Mindennek tetejébe Bob most már úgy érzi, hogy Pat kezd frusztráltabbá és stresszesebbé válni a helyzettől. Bob már úgy gondolja, hogy Pat próbálja leplezni előtte a rendszerrel kapcsolatos kinszenvedését. Valahogy ez Pat jelzési módszere Bob felé, hogy Pat tudását az új rendszerről nem szabad megvitatni.

Bob azon tűnődik, vajon meddig mehet el anélkül, hogy beavatkozna. Már van némi zúgolódás más munkatársak részéről, hogy nem lehet Patre számítani abban, hogy segítsen a problémáikban. Bob észrevette, hogy Pat gyötrelme az új folyamatokkal mennyi többletterhet ró a többi dolgozóra valamint a vásárlókra. Bob tudja, hogy Pat elég okos ahhoz, hogy megtanulja ezt az anyagot, ezért nem érti, miért megy mégis olyan nehezen. Bob szeretne segíteni, de azt is érzi, hogy Patnek némi fejlődést kellene mutatnia – és meglehetősen hamar – vagy máskülönben Bob rákényszerülhet arra, hogy olyan lépéseket tegyen, amiket inkább nem tenne meg.

AZ ESETTEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

1. *Van-e képzési probléma?*
2. *Mit tehet Bob, hogy segítsen Patnek befejezni a tanulási folyamatot?*
3. *Mit kellene Bobnak elvárnia Pat teljesítményétől a saját tanulásának lefolytatásával és befejezésével kapcsolatban?*
4. *Hogyan kellene Bobnak Patre reagálnia az elkövetkező néhány hétben?*

Kiegészítő kérdések²³:

5. *Az előző kérdések megválaszolásához azonosítsa, hogy a tanulás (és ezen keresztül a teljesítmény) mely feltételei állnak fent, és melyek hiányoznak Pat esetében?*
6. *Követett-e el hibát – SEEM szempontból – a szervezet a munkakör (azaz a technológia) átalakításánál? El lehetett volna kerülni az esetben megjelenő problémát?*

²³ A kiegészítő kérdések nem részei az eredeti feladatnak, azokat jelen kötet szerkesztői kiegészítésként csatolták a feladathoz.