

Humán átvilágítás



A formális rendszerek mellett minden szervezetben létezik egy informális belső hálózat, amelynek a szervezet működésére döntő hatása van. Valójában ez a belső rendszer sokrétűbb, és sokkal nagyobb hatással van egy cég teljesítményére, mint azt elsőre gondolnánk.

A humán átvilágítás ezt a belső informális hálózatot képes feltárni, meghatározni a kulcsszereplőket és hatásukat, valamint a csoportokon belüli és csoportok közötti együttműködést, információ-áramlást.

Ezen túl a vizsgálat eredményeképpen minden munkatársról, és csoportról egy többdimenziós szociometriai profilt tudunk meghatározni. Ez lehetőséget ad egyéni és szervezeti szintű fejlesztési tervek kialakítására, így a humán átvilágítás a HR stratégia alapvető diagnosztikai eszközévé válik.

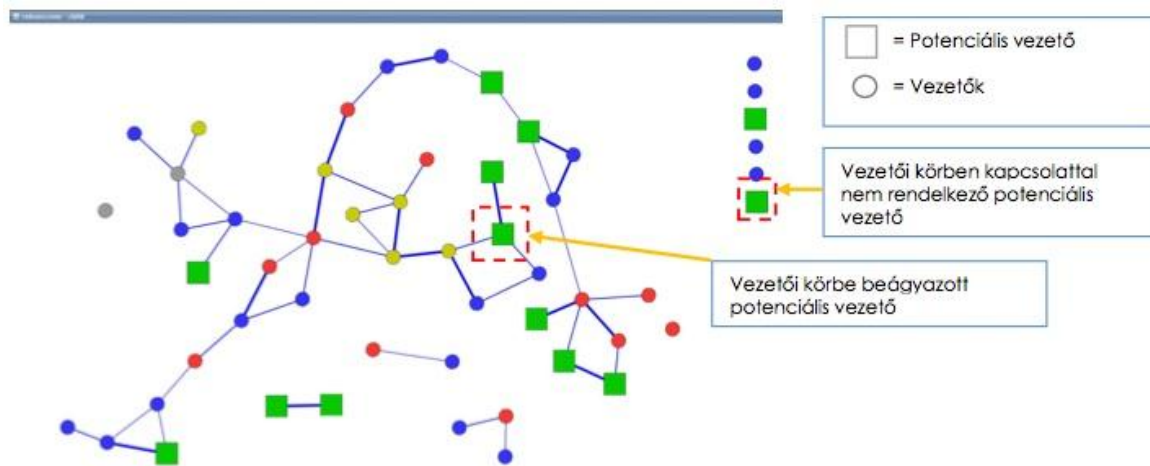


Esettanulmányok

Vezetői utánpótlás tervezés

Egy magyar tulajdonú vállalat egy év alatt jelentős bővülésen ment keresztül, a megbízások volumenének a növekedésével sok új kolléga csatlakozott a csapathoz. Ez azt is jelentette, hogy a vezetők alá egyre több munkatárs tartozott, ami egy idő után szervezési, koordinációs problémákhoz vezetett. Ebben a helyzetben a szervezeti hálózatanalízis segítségével határoztuk meg

azoknak a potenciális vezetőknek a körét, akiket munkatársaik elfogadnak informális vezetőnek és emellett szakmailag és emberileg is elismertek a csapaton belül. A szervezeti hálózat kutatás segítségével nemcsak egy adott munkatárs vezetői képességeit lehet felmérni, hanem, hogy egy adott csapatban mennyire fogadnák el vezetőként. Emellett azt is megnéztük, hogy kik azok a potenciális vezetők, akik a cég menedzsmentjének a körében is beágyazottsággal rendelkeznek, hiszen kinevezésük esetén integrálásuk a vezetői körbe jelentősen könnyebb.



Vezetők és potenciális vezetők kölcsönös rokonszervi hálózata

Szervezeti információk elakadása

Egy budapesti központú, de országszerte több gyáregységgel rendelkező vállalat feltérképezése során a hálózatelemzés egyértelműen megmutatta, hogy az információk a budapesti központból nem jutottak el a gyárakban dolgozó vezetőkhez a szervezettel kapcsolatos változásokról. A vállalat felsővezetése ennek nem volt tudatában, mivel az egymás közötti illetve az eggyel alattuk lévő vezetői szinttel való kommunikációjuk nagyon intenzív volt, de a középvezetőktől nem mentek tovább az információk a gyáregységekben dolgozó vezetőkhez. Az információ hiány miatt folyamatosan újabb és újabb pletykák keltek szárnyra a gyárakban. A megfelelő kulcsemberek azonosításával meg tudtuk mondani, hogy kik azok a véleményvezérek a gyárakban, akiknek a tájékoztatásával és megnyerésével a vezetők a leggyorsabban és leghatékonyabban el tudják juttatni a változásokkal kapcsolatos információkat a munkatársakhoz.

Vezetők kapcsolati integrálása, együttműködése

Egy pénzügyi vállalat egyik igazgatóságának a szervezeti hálózatelemzése során figyeltük meg, hogy a szervezeti egység középvezetői egymáshoz kapcsolódtak a hálózatban, egy erős vezetői magot képezve a szervezetben, azonban az igazgatóság vezetője nem rendelkezett kapcsolattal a középvezetőkkel, ezáltal az informális irányítás, információáramlás lehetőségei korlátozottak voltak. Az eredmények visszajelzése során maguk a középvezetők javasolták, hogy több időt töltsenek együtt úgy, hogy a szervezeti egység vezetője is jelen van.

Ugyanennél a szervezetnél egy középvezető nem rendelkezett informális, bizalmi kapcsolattal a saját beosztottjai között, ami az információáramlás, a motiválás szempontjából nem szerencsés egy vezető számára. A szervezeti hálózat analízist egy év múlva megismételtük és azt tapasztaltuk, hogy a vezetőnek sikerült kapcsolatot kiépítenie az egyik beosztottjával, és ráadásul olyan munkatárssal, aki a hálózatban belül központi helyet foglalt el. Ez biztosította számára a kétirányú információáramlást informális csatornákon is. Belső kapcsolatok fontossága

(Országos kutatás eredményei): Alkalmazottak által használt információk 50-75%-a közvetlenül más személyektől származik.

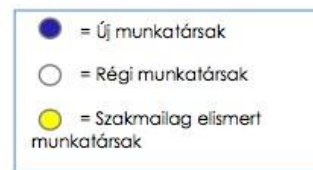
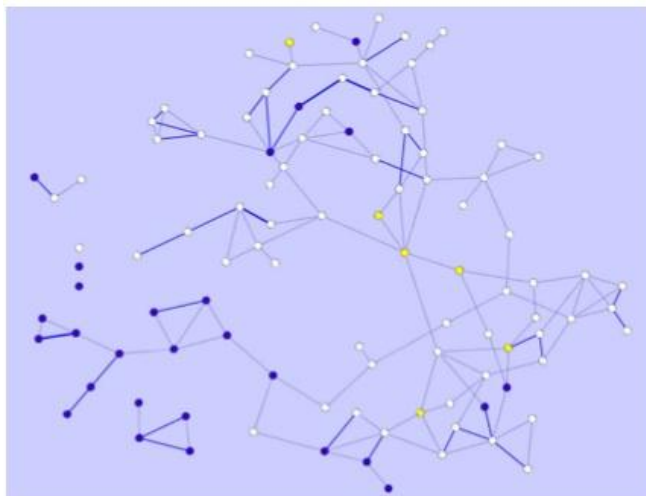
Az alkalmazottak által felhalmozott tudás nagy része elvész, mikor elhagyják a vállalatot. /IT-Business, 2007. márc. 27./

Új munkatársak beilleszkedése

Egy informatikai vállalat munkatársainak a kapcsolati hálózatát elemezve érdekes összefüggéseket találtunk.

Az új kollégák döntő többsége elkülönült a régi munkatársaktól, elsősorban egymás között rendelkeztek kölcsönös kapcsolattal. Azok közül, akik nem rendelkeztek bizalmi kapcsolattal, nagyjából a fele a régi kollégák közül került ki, a másik fele az újak közül. Ez azt jelenti, hogy sokak az idő előre haladtával sem tudtak sikeresen beilleszkedni a kapcsolati hálózatba.

Az új emberek átlagosan sokkal távolabb voltak a szakmai tudást, tapasztalatokat képviselő munkatársaktól, ami azt jelenti, hogy informális utakon nagyon nehezen tudtak szakmai tudást elsajátítani.



Ugyanez volt a helyzet a szervezeti információk tekintetében. Azoktól a munkatársaktól, akiktől legtöbbször tájékozódtak a szervezettel kapcsolatos változásokkal kapcsolatban, az új munkatársak távol helyezkedtek el. Mindez arra ösztönözte a cég vezetőit, hogy mentorálási rendszert dolgozzanak ki, amely támogatja az új kollégák beilleszkedését, szakmai és szervezeti tudáshoz való hozzáférését.

A módszertanról

A Humán Átvilágítás egy kvalitatív felmérésre épül. A vállalaton belüli szakmai, információs, együttműködési és döntési hálózatok szövevényének a megértését támogatja. Egyben egy eszköz, amely támogatást nyújt szakértőinknek a karakter-swot analízisek elkészítéséhez.

Az átvilágítás folyamata:

Előkészítés

- Résztevők tájékoztatása (kick-off meeting)
- Résztevői lista összeállítása
- Vizsgálandó Dimenziók meghatározása
- Kérdések véglegesítése

Felmérés

- Online kérdőív szerkesztése

- Online kérdőív tesztelése
- Felmérés elindítása (jelszavak kiküldése)
- Felmérés

Elemzés

- Ábrák, kimutatások generálása
- Ábrák, kimutatások átbeszélése, döntés a további elemzésekről
- Elemzések elkészítése (vezetőkrol, csoportokról)
- Elemzések bemutatása, anyagok átadása

Interjúk

- Személyes interjúk olyan csoporttagokkal, akik további elemzésre szorulnak
- Elemzések elkészítése (vezetőkrol, csoportokról)
- Elemzések bemutatása, anyagok átadása

Konzultáció

- Konzultáció
- Tanácsadás
- Vezetői workshop
- Akciótervek az eredmények alapján

Vezetők legfontosabb kérdései

1. Kikből állítsak össze *nyertes projektcsapatot*?

Megmutatjuk, hogy kik azok a munkatársak, aki hatékonyan képesek együttműködni és rendelkeznek a megfelelő szakmai kompetenciával egy projekt sikeres elvégzéséhez.

2. Kiknek a bevonásával tudom a leghatékonyabban *kommunikálni* a szervezet életében várható legfontosabb *változásokat*? Hogyan kerülhetem el a pletykák terjedését?

Megmutatjuk, hogy kik azok az információs kulcsemberek, akik a legerőteljesebben hatnak a szervezeten belüli információk elterjedésére, elfogadtatására.

3. Hogyan lehet könnyebben *beilleszteni az új kollégákat*, hogy ne menjenek el egy év múlva a cégtől a megszerzett tudással együtt?

Megmutatjuk, hogy mely területeken nem történt meg sikeresen a beilleszkedés és hogy kik lehetnek alkalmasak az új munkatársak mentorálására.

4. Mely munkatársak *megtartására* kell külön figyelmet fordítanom?

Megmutatjuk, hogy a vállalatnak kik azok a szakmai, döntésbefolyásoló, bizalmi, információs kulcsemberei, véleményvezérei, akiknek a megtartására, motiválására érdemes odafigyelni, mert távozásukkal nemcsak a kiemelkedő tudásukat viszik magukkal, de az informális kapcsolatokat is szétzilálhatják.

5. Melyik emberemet küldjem el képzésre? *Kit éri meg egyáltalán képezni?* És kit nem?

Megmutatjuk, hogy melyek azok a munkatársak, akiknek a képzésével a szervezet a legtöbbet nyerne, és hogy kit milyen kompetencia terén érdemes fejleszteni.

6. *Lehetne-e jobb a vezetők közötti együttműködés?*

Megmutatjuk, hogy milyen mértékben mozgósíthatóak a vezetők közös teljesítményre és hogy együttműködnek-e azok a vezetők, akiknek a szervezet hatékony működése szempontjából fontos a kooperációja?

7. *Az egyes csapataim vajon összedolgoznak-e?*

Megmutatjuk, hogy mely egymás munkájától függő csapatok között érdemes erősíteni az együttműködést.

8. *Van-e a szervezetben olyan tudás, ami előre vihetné a céget, de nincs róla információnk?*

Megmutatjuk, hogy kik azok a szakmai tudásközpontok, mesterek, akiknek a tudása nem hasznosul vagy nem elérhető a munkatársak számára.

9. *Hogyan mérjem a képzési, fejlesztési programok eredményességét a szervezeti változások hatását?*

Megmutatjuk, hogy hogyan változott a munkatársak és csoportok szociometria profilja a belső fejlesztési programok és változások hatására.

10. *Melyik vezetőmnek milyen szerepben kell erősödnie?*

Megmutatjuk, hogy a vezetők csoporton belüli elfogadottsága milyen mértékű (bizalmi, szakmai, információ megosztó, döntési, stb.).

Az online kérdőív kitöltése

A kérdőívet a résztvevők a Human Value International által üzemeltetett internetes oldalon tudják egyszerűen kitölteni. Mindenki egy e-mailben megkapott jelszóval tud belépni az oldalra.

Az online kérdőívben legördülő menüből kell kiválasztani az adott kérdésnél a választott munkatárs nevét. A felületen gyorsan és egyszerűen megválaszolhatók a kérdések (kb. 20 perc). A kitöltést menet közben abba lehet hagyni és később folytatni, mivel a rendszer rögzíti a válaszokat.

Néhány a várható dimenziók közül

1. Szakmai tudás hozzáférési hálózat
2. Kulcsemberek: Kapcsolati tőkék, szakmai mesterek, információs hírvivők, döntéshozók
3. Új munkatársak beilleszkedése
4. Szervezeti információterjedés modellezése
5. Szociometriai profil a vezetőkről
6. Szervezeti egységek együttműködése
7. Potenciális vezetők azonosítása
8. HR biztonság
9. Fluktuáció csökkentése
10. Döntéshozási hálózat
11. Projekt hatékonyság vizsgálat
12. Szervezeti értékek azonosítása
13. Vezetők együttműködése
14. Csoport indexek: kohézió és együttműködés
15. Projekt csapattagok kiválasztása
16. Innováció terjedése a szervezetben
17. Résztvevők ajánlása vállalati rendezvényekre, off-site-okra.

Néhány a várható kérdések közül:

Együttműködés: Ha csapatban kellene megoldani egy feladatot, kiket választana a csapatba?

Szakmai: Kitől szokott szakmai kérdésekben segítséget kérni?

Szervezeti hírek: Kitől szokott leghamarabb értesülni a szervezeten belüli változásokról informális úton?

Döntés: Kikkel szokott döntési helyzetben leggyakrabban konzultálni?

Az átadott eredmények, eszközök

Ábrák:

- Együttműködési térképek (munkatársak/vezetők/szervezeti egységek között)
- Döntés-befolyásolási hálózatok (ki-kire hat döntések kapcsán)
- Szakmai hozzáférési hálózatok (ki kihez fordul szakmai kérdésekben?
Hol van kiaknázatlan tudás?)
- Szervezeti információ-áramlás útvonal térkép (hogyan jutnak el az információk a munkatársakhoz a változásokról)

Kimutatások:

1. Listák a csoporton belüli kulcsemberekről, szerepekről

- Kapcsolati tőkék
- Szakmai mesterek/tanítók
- Véleményvezérek
- Döntésbefolyásolók
- Információs hírvivők
- Potenciális vezetők

2. Szociometriai mutatók, a csoportok mozgósíthatóságára, egységes értékrendszerére jellemző indexeket:

- Sűrűség
- Viszonzottság
- Tömbmutató

3. Együttműködési mátrixok

Mely szervezeti egységek/vezetői szintek/csoportok között milyen az együttműködés mértéke, minősége.

Minden vezető visszajelzést kap a következőkről:

1. A vezetői körben betöltött szerepéről

- Szakmai elismertség, hozzáférhetőség
- Döntés-befolyásolási hatás
- Együttműködési potenciáljáról
- Információs hírvivőihatás
- A vezető hálózaton belüli helyérő (központ, periféria, alcsoport, klikk)

2. Hogyan tudná még hasznosabbá tenni a csoporton belüli szerepét?

Például: Milyen funkciókban lenne érdemes erősödni vagy jobban megmutatnia magát.

3. Mik azok az irányok, aminek a fejlesztésével még erősebb vezetőjévé, tagjává válhat a szervezetnek.

4. Kikkel kellene erősítenie az együttműködést és ennek milyen módjai lehetnek.

Gyakran feltett kérdések

A munkatársak informális kapcsolataink a vizsgálata nem sért személyiségi jogokat?

Nem, mivel a kérdőív kitöltése teljes mértékben önkéntes, bárki dönthet úgy, hogy akár a kérdőívre, vagy csak némely kérdésre nem válaszol bármilyen okból.

Negatív kérdések is vannak a kérdőívben?

Nem. Kizárólag pozitív megfogalmazású kérdések találhatók a kérdőívben (pl. Ki az munkatársai közül, aki a legnagyobb szakmai tudással, tapasztalattal rendelkezik?)

A kitöltés anonim?

Tudnunk kell, hogy ki tölti ki a kérdőívet, mivel csak ebben az esetben tudunk hálózatokat generálni (pl. ki –kihez fordul szakmai kérdésekben)

Mire használják a vezetők az eredményeket?

Belső kommunikáció javítására, projektcsapatok összeállítására, kulcsemberek megtartására, csapatok közötti együttműködés fejlesztésére, vezetői utánpótlás azonosítására.

Ki mit lát az eredményekből?

A felsővezetők láthatják a teljes hálózatot névvel, míg az azonos szinten dolgozó munkatársak csak a saját pozíciójukat láthatják a hálózatban. A hálózatokból kirajzolódó tendenciákat, jelenségeket (pl. információk elakadása a középvezetői szinten) mindenki számára bemutatjuk. Mindenki kap egyéni visszajelzést arról, hogy melyik dimenzióban hányan választották, és hogy mennyi az átlag.

Az informális kapcsolatok nem változnak meg idővel?

Természetesen a kapcsolatok struktúrája 3-4 hónap alatt megváltozhat, de éppen ezért fontos, hogy a vezetőknek legyen egy pillanatképe arról, hogy most hogy néz ki a hálózat és, hogy tudja, hogy milyen irányban szeretné módosítani.

Miért jó, ha ismerem az informális hálózatot?

Az informális kapcsolatok rendszerének az ismerete segít, hogy olyan vezetői döntéseket hozzunk, amelyek elősegítik a belső kommunikáció hatékonyságát, a csapatok nagyobb teljesítményre való mozgósíthatóságát és az üzleti eredményességet.

Mennyi munkával jár ez a cég részéről?

Az előkészítés során össze kell állítani egy munkatársi listát, a vezetőket tájékoztatni kell a folyamatról és a humán átvilágítás után dönteni kell a lehetséges akciótervekről. A kérdőív kitöltése kb. 20 percet vesz igénybe, de akár több részletben is kitölthető, mivel a rendszer rögzíti a válaszokat.

KAPCSOLAT:

Diós Edit
country manager

+36 20 236 0870
dios@humanvalue.eu
www.humanvalue.eu



Human Value International
1062 Budapest
Bajza utca 20.