

Budapesti Corvinus Egyetem

Munkavállalók tanácsadói hálózata a szervezetekben

- avagy kitől kérnek a munkavállalók tanácsot?

Kongó Csenge

Gazdálkodási és Menedzsment szak

Adatvezérlés HR rendszerek specializáció

2024

Témavezető: Beke Diána Dóra

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
2. Elméleti felfeztetés	3
2.1. Hálózatok a szervezetekben	3
2.2. Tanácsadói hálózat (advice network)	6
2.2.1. Tanácsadás és tanácskérés.....	6
2.2.2. Tanácsadói hálózat jellemzői	8
2.3. A tanácsadói kapcsolatok	10
2.3.1. Kapcsolat kialakulásának folyamata	10
2.3.2. Befolyásolási tényezők.....	11
2.4. Tanácsadói hálózat hatásai	15
2.4.1. A tanácsadói hálózat előnyei.....	15
2.4.2. A tanácsadói hálózat hátrányai.....	16
2.5. Hálózatelemzés a tanácsadói kapcsolatok vizsgálatához	17
3. Módszertan.....	20
3.1. Adatgyűjtés módszertana	20
3.2. A kutatási terep és mintaválasztás.....	21
3.3. A módszertan kihívásai	23
3.4. Adatelemzés módja	25
4. Az eredmények	26
4.1. Gyakorlati probléma felfeztetése	26
4.2. A szervezet hálózatainak elemzése	27
4.2.1. A szervezet baráti és bizalmi hálózata	27
4.2.2. A szervezet tanácsadói hálózatának értelmezése	31
4.3. A tanácsadók kiválasztására ható tényezők	34
4.4. A szervezet tanácsadási folyamatainak dinamikája	38
5. Az elemzés eredményeinek értékelése.....	42
5.1. Javaslatok	43
5.2. A kutatás korlátai és további kutatási irányok	44
6. Összegzés.....	45
7. Irodalomjegyzék	48
8. Mellékletek	54

Ábrajegyzék

1. ábra: A szervezet baráti hálózata (bal oldali hálózat) és a szervezet bizalmi hálózata (jobb oldali hálózat).....	28
2. ábra: A szervezet tanácsadói hálózata	31
3. ábra: A tanácskérés során figyelembe vett tényezők és azok fontosságának megoszlása a válaszadók körében	34
4. ábra: A szervezeti hierarchiában a tanácsot kérőkhöz viszonyított pozíciók megoszlása ...	36
5. ábra: A tanácsadók és a válaszadók közötti hasonlóságok megoszlása	37
6. ábra: A kollégáktól kért szakmai tanácsok gyakoriságának megoszlása	38
7. ábra: A tanácskérés során használt csatornák megoszlása	39
8. ábra: Szakmai tanácskérés témakategóriái a munkavállalók körében	40

1. Bevezetés

Az elmúlt évszázadokban a munkafolyamatok könnyen szervezhetőek, a munkakörök pedig világosan meghatározhatók és kategorizálhatók voltak. A mai globális és dinamikus változó üzleti környezet, valamint a COVID-19 válság egyértelművé tette, hogy a szervezeteknek gyorsan kell reagálniuk a változásokra. Ehhez nélkülözhetetlenek a belső hálózatok és a munkavállalók közötti együttműködés, hogy a szervezet dinamikus és agilis maradjon (Alexander, De Smet, Kleinman & Mugayar-Baldocchi, 2020). A szervezetek hagyományos határai elmosódnak, ami lehetővé teszi a munkavállalók közötti szorosabb együttműködést. Ezek az interakciók nemcsak a közös problémamegoldást segítik elő, hanem a karrierépítés és a szakmai fejlődés szempontjából is jelentősek, mivel előmozdítják az információáramlást és a tudásmegosztást. Az ilyen együttműködések révén kialakuló hálózatok hozzájárulnak az erőforrások hatékonyabb megosztásához, a szervezeti folyamatok erősségeinek és gyengeségeinek azonosításához, valamint az innováció elősegítéséhez. Ezek a belső hálózatok tehát elengedhetetlenek ahhoz, hogy a szervezetek gyorsabban reagálhassanak a változó környezeti körülményekre és kihívásokra, versenyképesebbek maradjanak, és jobban alkalmazkodjanak a piaci igényekhez (Cross, Rebele & Grant, 2016).

A szervezeti hálózatok iránti érdeklődésem az egyetemi tanulmányaim során alakult ki, amikor megismerkedtem a hálózatok fontosságával és a hálózatelemzés módszertanával. Az egyetemi éveim során szerzett tapasztalataim inspirálták a szervezeti hálózatokon belül a tanácsadói hálózatok témakörének vizsgálatát. Egyetemi környezetben gyakran találoztam ahhoz hasonló kérdésekkel, mint a „Szerinted hogyan kell elkészíteni ezt a beadandót?”. Ezek a kérdések rávilágítottak arra, hogy a tanácsadás és a tanácskérés, és az így kialakított kapcsolatok milyen jelentősek a hatékony tanulás és a jobb tanulmányi eredmények elérésében. Csoportmunkák és vizsgákra való felkészülés során gyakran töltöttem be tanácsadói és tanácskérő pozíciót is. Ezek az élmények rámutattak arra, hogy a tanácsadói kapcsolatok kulcsfontosságúak a teljesítményünk fejlesztése szempontjából. Ezen tapasztalatok és megfigyelések alapján döntöttem úgy, hogy a szakdolgozatom központi témájává teszem a tanácsadói hálózatok vizsgálatát üzleti szervezeti kontextusban. A szervezeti szintű elemzés lehetővé teszi, hogy mélyebben megérthessem, miként vannak jelen ezek a kapcsolatok nem csak egy egyetemi hallgató életében, hanem egy egész szervezeti működésben.

A tanácsadói hálózatokra való összpontosítás több okból is indokolt. Először is, a munkahelyi környezetben a tanácsadói hálózatok az egyik legtöbbet vizsgált szociális

hálózatok. Másodszor, a tanácsadói hálózatok közvetlenebb kapcsolatban állnak a munkahelyi viselkedéssel és a mindennapi munkafolyamatokkal, mint más hálózati struktúrák. Ezek a hálózatok nemcsak az egyéni teljesítményt, de a szervezeti kultúrát és a munkahelyi dinamizmust is befolyásolják. A tanácsadói hálózatok elemzése tehát alapvető betekintést nyújt a munkahelyi interakciók és kapcsolatok természetébe, valamint a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásaikba (Zhang, Zheng & Wei, 2009).

A dolgozatom kutatási kérdése, hogy egy szervezeten belül kihez fordulnak a munkavállalók munkavégzéssel kapcsolatos tanácsért. Ennek vizsgálatához először a szervezeti hálózatokat és azok típusait mutatom be, így pozicionálva a kutatásom szűkebb témáját a hálózatok területén. Ezt követően bemutatom a munkavállalók tanácsadási és tanácskérési viselkedését, és azt, hogy ezek az interakciók hogyan járulnak hozzá a hálózatok kialakulásához. A tanácsadói hálózatok jellemzőire is kitérek, majd bővebben tárgyalom, hogy a tanácsadói kapcsolatok hogyan alakulnak ki, és milyen szervezeti és személyes tényezők befolyásolják ezek kialakulását és hosszútávú megmaradását. Elemzem a tanácsadói hálózatok munkavállalói és szervezeti előnyeit, valamint azt, hogy miért érdemes a szervezeteknek ezeket az interakciókat hálózatkutatási módszerrel feltérképezni és elemezni.

Kutatásomat egy projektmenedzsmenttel, építészeti tervezéssel és mérnöki tanácsadással foglalkozó vezető magyar vállalatnál végeztem. A szervezetben a mindennapi munkavégzés fontos részét képezi a munkavállalók közötti szoros és aktív együttműködés. A munkavállalóknak kiküldött kérdőíves módszerrel gyűjtöttem a kutatásomhoz szükséges adatokat. A válaszok alapján létrehozok egy tanácsadói hálózatot, mely segít megválaszolni azt a fő kérdésemet, hogy melyik szervezeti taghoz fordulnak tanácsért a kollégák. Emellett többek között vizsgálom, hogy milyen szempontok befolyásolják a tagok informális tanácsadói kiválasztását, milyen gyakorisággal és milyen csatornákon keresztül zajlik a tanácskérés, és ez milyen előnyökkel jár számukra. Ez a módszertan lehetővé teszi számomra, hogy átfogó képet kapjak a tanácsadói hálózatok működéséről és hatásairól a vállalati környezetben.

2. Elméleti felvezetés

2.1. Hálózatok a szervezetekben

A hálózatok olyan rendszerek, melyek elemekből és az őket összekötő kapcsolatokból állnak (Hollenbeck & Jamieson, 2015). A hálózatok két eleme tehát az alanyok és a közöttük lévő viszonyok. Szervezeti kontextusban az alanyok lehetnek maguk a szervezetek, egyének vagy egyének csoportjai, akik kapcsolódnak egymáshoz. A hálózatok ábrázolása esetén az alanyok pontként jelennek meg, a közöttük lévő kapcsolatok, kötődések vonalakként ábrázolhatók. Ezek együtt egy gráfot, hálózatot alkotnak. Hálózatnak nevezzük azt a ponthalmazt, amit valamilyen típusú viszony alapján ábrázolni lehet. A hálózat tartalmát a viszonyok közötti kötődés típusa, sajátossága határozza meg (Szántó & Tóth, 1993). A hálózatok vizsgálatára és elemzésére szolgáló módszer a hálózat kutatás, mellyel feltárhatók az alanyok közötti interakciók és struktúrák (Agneessens & Labianca, 2022). A módszertan elsősorban ezeknek a kapcsolatoknak a jellemzőivel foglalkozik, és kevésbé a hálózat tagjainak egyéni jellemzőivel (Otte & Rousseau, 2002).

A dolgozatomban a hálózatoknak egy szűkebb aspektusát, a szervezeten belüli hálózatokat vizsgálom. A szervezeteket személyközi kapcsolatok hálózataként is lehet definiálni (Rank, Robins & Pattison, 2010), melynek alanyai a szervezet tagjai, akiket különböző tartalmú kapcsolat köt össze. Ezeknek a kapcsolatoknak a célja elsősorban az egymás közötti információ- és tudáscsere elősegítése (Baksa & Drótos, 2020). A szervezeti hálózat tagjai lehetnek az egyes munkavállalók, de nem feltétlenül kell egyének szintjén értelmezni az alanyokat. A hálózat szereplői lehetnek a szervezet egyes csoportjai vagy részlegei is. A lényeg, hogy a szervezet hálózatának vizsgálatakor olyan alanyokat határozzunk meg, akiket az elemzés során nem kívánunk tovább bontani, hanem egésként értelmezzük őket (Szántó & Tóth, 1993).

A szervezet tagjai közötti kapcsolatot meg lehet határozni struktúrájuk és kapcsolati tartalmuk szerint. Struktúra szerint megkülönböztetünk formális és informális szervezeti struktúrát. A formális struktúra azoknak a kapcsolatoknak a hálózatát jelenti, amelyeket a szervezet szándékosan hozott létre, például a hierarchiai viszonyok vagy a munkavégzést segítő előírt együttműködési interakciók. A formális kapcsolati hálózatok általában explicitek, személytelenek, és az előírt interakciók útját jelenítik meg. Azonban ezek a formális kapcsolatok a szervezet szándékának ellenére nem minden esetben az előírásoknak

megfelelően valósulnak meg, ezért érdemes megvizsgálni, hogy mely formális kapcsolatok vannak valóban jelen és melyek hiányoznak.

Szervezeti struktúra szerint továbbá beszélhetünk informális kapcsolatokról. Az informális kapcsolatok a szervezet formális előírásait átlépve, önkéntes alapon jönnek létre a szervezetben akár olyan felek között is, akik formális kapcsolatban nem állnak egymással. Ezek az implicit, személyes kapcsolatok minden esetben jelen vannak a szervezetben, és kiegészítik a formális hálózatok hiányosságait, ezáltal segítve a működést. A szervezeten belüli hálózatkutatás alapját leggyakrabban az informális hálózatok képezik (Rank, 2008).

A szervezeti kapcsolatokat továbbá kategorizálni lehet tartalmuk szerint is (Rank, 2008). Borgatti és Halgin (2011) szerint az alanyok közötti kapcsolatok tartalma két nagy csoportba sorolható. Az állapotalapú kötődések időben tovább fennmaradnak, változásuk és felbomlásuk kevésbé gyakori. A szervezeti kapcsolatok közül ide tartoznak a szerepalapú kapcsolatok, melyek lehetnek pozitívak (főnöki, mentori, baráti kapcsolatok) és a negatívak (rivális, versenytársi kapcsolatok). Állapotalapú kapcsolati kategóriába tartoznak továbbá a kognitív kapcsolatok (valakit szakértőnek, befolyásosnak tartani, vagy ellenkezőleg, akár inkompetensnek vélni). Az affektív kapcsolatok a másik fél iránt érzett érzelmeken alapulnak (kedvelés, utálat, bizalom, ellenségeség).

A másik nagy csoportot képezik az eseményalapú kapcsolatok, vagyis az interakciók. Ezekre az állapotalapú kapcsolatokkal ellentétben kevésbé jellemző a hosszútávú fennmaradás. Ha a munkavállalók feladatai vagy egyes munkaszituációk változnak, a munkavállalók nem feltétlenül fordulnak ugyanazokhoz a személyekhez, akikhez korábban, így a korábban kialakult kapcsolatok gyakrabban módosulnak. Az interakciók lehetnek pozitívak és negatívak. Pozitív szervezeti interakció a kommunikáció, együttműködés, tanácsmegosztás, pozitív pletyka vagy akár csak egy egyszeri e-mailen keresztüli információcsere. Negatív interakció a másik munkavállaló félretájékoztatása, munkavégzésének akadályozása (Agneessens & Labianca, 2022; Borgatti & Halgin, 2011). Az itt említett szervezeti kapcsolatok típusait és azok csoportosítási lehetőségét az alábbi táblázatban foglaltam össze.

1. táblázat: Szervezeten belüli kapcsolatok típusai tartalom szerinti csoportosításban

Állapotalapú kötődések			Eseményalapú kötődések		
	<i>Pozitív</i>	<i>Negatív</i>		<i>Pozitív</i>	<i>Negatív</i>
<i>Szerepalapú kötődés</i>	főnök-beosztott, barát-barát	rivális, versenytárs	<i>Interakció</i>	kommunikáció, együttműködés, tanácsadás és tanácskérés, pozitív pletykálás, munkán kívüli időtöltés	akadályozás, félre-tájékoztatás, negatív pletyka
<i>Kognitív kötődés</i>	másik felet szakértőnek, befolyásos személynek vélni	inkompetensnek vélni			
<i>Affektív kötődés</i>	kedvelés, bizalmi kötődés	unszimpatia a másik felé			

Forrás: Saját szerkesztés Agneessens & Labianca (2022) és Borgatti & Halgin (2011) alapján

A fentebb említettek alapján látható, hogy a szervezet tagjai közötti kapcsolatok tartalma sokféle lehet. Krackhardt és Hanson (1993) hálózatelemzési szempontból az informális kapcsolatokra fekteti a hangsúlyt. A szerző az informális hálózatok három típusát különbözteti meg a szervezeteken belül: kommunikációs, bizalmi és tanácsadói hálózatok. A kommunikációs hálózat a munkavállalók közötti rendszeresen sorra kerülő, nem mindig munkavégzésre koncentrálódó kommunikációt jelenti. A bizalmi hálózat azokat a kapcsolatokat jeleníti meg, ahol a munkavállalók akár személyesebb, bizalmas információkat is szívesen osztanak meg egymással. A harmadik típus, ami a dolgozatom alapját is képezi, a tanácsadási hálózat, mely a munkahelyi problémákkal kapcsolatos tanácsadást és kérést magába foglaló informális hálózat (Krackhardt & Hanson, 1993). Továbbá beszélhetünk még szervezeten belül többek között baráti, befolyásolási vagy negatív, például ellenségi hálózatokról is (Klein, Lim, Saltz & Mayer, 2004).

A szervezeti hálózatkutatás (Organizational Network Analysis) a társadalmi hálózatkutatás alkalmazása a szervezeten belüli kapcsolatok elemzésére fókuszálva. Célja, hogy felfedje ezeket a kapcsolatokat, és az interakciók általános mintáit megfigyelje. Ezek az adatok segítenek következtetéseket levonni a munkavállalók viselkedése, illetve a szervezet egészének működése vonatkozóan, ezáltal hasznos információkat szolgáltatva a teljesítményről és szervezeti működésről (Agneessens & Labianca, 2022; Merrill, Bakken, Rockoff, Gebbie & Carley, 2007).

A dolgozatomban a tanácsadói hálózatok témakörére összpontosít, hiszen ezek a hálózatok jelentős szerepet töltenek be a modern üzleti szervezetekben. A továbbiakban ennek a sajátos szervezeti hálózati típusnak a jellemzőit, működési elveit, valamint gyakorlati alkalmazását tárgyalom.

2.2. Tanácsadói hálózat (advice network)

2.2.1. Tanácsadás és tanácskérés

A munkavállalóknak gyakran komplex és bizonytalan feladatokat kell elvégezniük munkavégzésük során (Siciliano, 2015), melyek kezelését tovább nehezíti, hogy senkinek sem lehet hiánytalan a tudása és információellátottsága (Sykes, Venkatesh & Johnson, 2014). Abban az esetben, ha a munkavállalóknak összetett problémával kell szembenéznük, nem biztosak a kezdetleges döntésükben, vagy ha az adott helyzettel nem tudnak megbirkózni egyedül, gyakran keresnek valaki mást a szervezeten belül, akitől megszerezhetik a szükséges információt (Brooks, Gino, & Schweitzer, 2015; Williams & Bland, 2020).

A tanácskérés és tanácsadás vizsgálatához fontos megemlíteni a segítségkérés fogalmát. A segítségkérés azt jelenti, amikor az egyénnek információra, tanácsra, támogatásra vagy útmutatásra van szüksége annak érdekében, hogy a problémát jelentő helyzetből kikerüljön. A segítségkérés és -nyújtás több embert érintő, azaz interperszonális folyamat, mely során a segítséget kérő fél aktívan részt vesz helyzetének kezelésében és a megoldást nyújtó fél felkeresésében (Hofmann, Lei & Grant, 2009; Lee, 1997).

Brooks és munkatársai (2015) a tanácskérést a segítségkérés egyik fajtájaként azonosítja. Tanácsadási és -kérési interakciónak azt nevezzük, amikor a munkavállalók tudást, útmutatást, információt vagy erőforrást osztanak meg egymással, ezáltal támogatják egymást a munkavégzéssel kapcsolatos helyzetekben és hozzájárulnak egymás munkahelyi problémáinak megoldásához (Lomi, Lusher, Pattiso & Robins, 2014; Sparrowe, Liden, Wayne & Kraimer, 2001). A fentebb említett segítségkérés és a tanácskérés fogalma között azonban érdemes különbséget tenni. Segítségkérés esetén az egyik fél tisztában van azzal, hogy mi oldaná meg problémáját, így arra kér fel egy másik felet, hogy cselekedjen az ő és helyzetének megoldása érdekében. A segítséget nyújtó fél ebben a helyzetben kontrollt szerezhet a segítségkérő fél és helyzete felett, ugyanis ő maga határozza meg a segítségnyújtási cselekedet formáját és tartalmát. Ezzel ellentétben a tanácskérés sokkal szubjektívebb folyamat, konkrét cselekedet helyett a másik fél ajánlására, véleményére van szüksége a tanácskérő félnek. A kapott tanácsot pedig a fél eldöntheti, hogy megfogadja-e. A

tanácsadó megadja az útmutatást, de a tanácskérő eldöntheti, hogy azt megfogadja-e, tehát az útmutatásért és a döntésért felelős személy különválasztható (Brooks et al., 2015).

Cross, Borgatti és Parker (2001) szerint az egyének tanácskérési motivációját az alábbi 5 információ típus valamelyikének megszerzése adja: megoldás, probléma újrafogalmazása, metatudás megszerzése, érvényesítés és legitimálás. A megoldás keresése során az emberek a problémáikra keresnek megoldást, ehhez azonban szükségük van egy másik féltől további információra. A kapott információ felhasználása hozzájárul a hatékonyabb és eredményesebb végeredmény meghozatalához. A probléma újrafogalmazása esetén az információra azért van szüksége a félnek, hogy más perspektívából közelítse meg problémáját, jobb rálátást kapjon, ami szintén hozzájárulhat a pontosabb és hatékonyabb problémamegoldáshoz. A metatudás esetén az egyik fél a szakértelmét adja át a másik félnek, vagy arról nyújt információt, hogy honnan és kitől szerezhetné meg a szükséges szakértelmet. Az érvényesítés során a tanácsot kérő fél rendelkezik egy adott véleménnyel, gondolattal, a másik félre pedig azért van szüksége, hogy ebben megerősítse. Ez hozzájárul ahhoz, hogy nagyobb magabiztossággal tegye meg a következő lépést. Végül a legitimáció esetében pedig a tanácsot kérő fél a kapott tanácsra támaszkodik és hivatkozik a kérdéses szituáció kezelésénél, ezáltal növelve a hitelességét a megoldásának (Cross, Borgatti & Parker, 2001).

A tanácsadási interakciók nagy szerepet játszanak többek között a szervezeten belüli tudásátadásban, ezáltal a szervezeten belüli tanulásban (Cross et al., 2001). Tudásnak nevezzük minden olyan elsajátított információ, érték, hit, tapasztalat, szabály halmazát, melyet az egyének a jobb cselekvés érdekében használnak fel (Ajimati, Whelan, Aalbers, Morgan & van Kranenburg, 2022). A tudás két típusát különböztetjük meg, az explicit és a tacit tudást. Explicit tudás azokat a konkrét, formalizált előírásokat, szabályokat, információkat jelenti, amiknek elérése könnyű. Ezt a tudást a munkavállalók a szervezeti dokumentumokból, adatbázisokból elérhetik. Ezzel szemben a tacit tudás kevésbé meghatározható és nehezebben átadható (Loebbecke, van Fenema & Powell, 2016). Ezeket nem tudják egyértelmű, meghatározott helyekről elérni a munkavállalók, így ezek átadását segítik az interakciók, személyes találkozók vagy beszélgetések, ahol megosztják tapasztalataikat, véleményüket, ezáltal olyan tudást is átadva, melyről nincsen írásos dokumentum vagy egyértelmű eljárás (Yang & Wu, 2008). Összességében tehát a tanácsadási kapcsolatok segítenek megoldani olyan problémákat is, amikhez szakértelemre van szükség. Emellett a társas tanulást is lehetővé teszik, hiszen különböző részlegen, különböző pozícióban lévő munkavállalók is kapcsolatba lépnek egymással (Lomi et al., 2014).

A munkavállalók tanácsadási és tanácskérési interakciójának összességében az a célja, hogy közösen létrehozzanak, keressenek vagy megosszanak tudást, információt és útmutatást, tanuljanak egymástól, ezáltal problémákat oldjanak meg és fejlesszék saját és közös munkahelyi teljesítményüket (Ajimati et al., 2022; Sykes et al., 2014). Ahhoz, hogy a munkavállalók közötti tanácsadás és kérés létrejöhessen, a szervezetnek ezt támogatnia kell, és olyan légkört teremtenie, ami motiválja a munkavállalókat az információcserére. Ha az információáramlás a merev hierarchiának megfelelően áramlik, az információ feltehetőleg a magasabb beosztású személyektől érkezik a hierarchiában alacsonyabb pozícióban lévő munkavállalók felé. Azonban a hatékonyabb együttműködés és a teljesítmény növelése érdekében a szervezetekben támogatnia kell a kereszt- és oldalirányú tanácsadásokat is a munkavállalók között a hierarchiai helyzetüktől függetlenül (Agneessens & Wittek, 2012). A munkavállalóknak is kooperatív hozzáállással kell rendelkezniük, azaz fel kell ismerniük, hogy a közös cél eléréséért közösen tudnak tenni, ezáltal mindannyiuk érdekében áll az információk megosztása. Ez a kooperatív környezet elősegíti a tanácsadási és -kérési hajlandóságot (Bland & Williams, 2019).

A szakirodalmak tehát részletesen foglalkoznak a tanácskérés kontextusával, vizsgálják, hogy miért kérnek tanácsot a munkavállalók, valamint milyen motivációk és információs igények állnak a tanácskérés mögött. A tanácskérési motivációk és a keresett erőforrások segíthetnek a továbbiakban megérteni, hogy a munkavállalók milyen szempontok szerint választanak tanácsadót a szervezeten belül.

2.2.2. Tanácsadói hálózat jellemzői

A tanácsadói hálózat azokat a kapcsolatokat jelöli, amelyek a munkavállalók között tanács átadásának céljából jönnek létre. A szervezeti tanácsadói hálózatok jelentősek a szervezetek számára, ugyanis ezekben áramlik az információ, tudás és tapasztalat (Krackhardt & Hanson, 1993; Lomi et al., 2014). Mint már említésre került, a tanácsadási hálózat informális hálózatnak tekinthető (Zagenczyk & Murrell, 2009), azaz a tudás és információ korlátok nélkül (Ghinoi & Di Toma, 2022), a szervezeti határokat és hierarchiát átlépve áramlik az egyének között (Bland & Williams, 2019).

A szervezeti kapcsolatok lehetnek irányítás nélküliek vagy irányítottak (Szántó & Tóth, 1993). Irányítás nélküli kapcsolat az, ahol lényeges annak ismerete, hogy az információ kitől kihez áramlik, ugyanis a kapcsolat vagy mindkét irányból jelen van, vagy egyáltalán nincs kapcsolat. Ilyenek például a baráti kapcsolatok, ahol ha A fél barátja B-nek, akkor

egyértelmű, hogy B is barátja A-nak. Ezzel ellentétben az irányított kapcsolatok esetében fontos annak ismerete, hogy kitől kihez áramlik az információ. A tanácsadási hálózat irányított adatokat tartalmaz, ugyanis, ha A tanácsot kér B-től, B nem feltétlenül kér tanácsot A-tól. Ebből adódóan az információáramlás irányát szükséges figyelembe venni (Otte & Rousseau, 2002). Az irányított kapcsolatok lehetnek egyoldalúak vagy kétoldalúak. A kétoldalú, szimmetrikus kapcsolatok jelenléte azt jelenti, hogy a kapcsolat kölcsönös, ez mindkét fél irányából létezik. A tanácsadási hálózat esetében akkor beszélhetünk szimmetrikus kapcsolatokról, ha A és B kér egymástól tanácsot, és adnak is egymásnak. Az egyoldalú, aszimmetrikus kapcsolatok esetében a felek közötti kapcsolat nem kölcsönös (Landis, 2015). A tanácsadási hálózat adatai tehát lehetnek aszimmetrikusak is, vagyis nem csak a kétoldalú kapcsolatok értelmezhetőek. Egyoldalúnak nevezzünk az olyan kapcsolatokat, melyek során az egyik fél kér tanácsot a másik féltől, de nem nyújt viszont tanácsot. Így a felek között nincs kölcsönös információszolgáltatás, A kér tanácsot B-től, B viszont nem fordul tanácsért A-hoz (Zagenczyk & Murrell, 2009).

A szervezeti tanácsadási hálózatok mérete és sűrűsége meghatározó jellemző a vizsgálatuk során (Hayton, Carnabuci & Eisenberger, 2012). A méretet a hálóban jelenlévő alanyok (munkavállalók, csoportok, részlegek) száma jelenti, azaz azokét, akik között a kapcsolatot vizsgáljuk. A vizsgálat szempontjából fontos, hogy az alanyok száma véges legyen. A hálózat sűrűsége arra utal, hogy milyen mértékben van interakció a munkavállalók között tanácsadás és tanácskérés céljából (Whitney, Henry & Bradley, 2022). Minél nagyobb a sűrűsége a hálózatnak, annál nagyobb a tanácsadás és -kérés, tehát a munkavállalók ötletei, javaslatai és tanácsai intenzívebben kerülnek megosztásra a szervezeten belül. Ez jelentősen hozzájárul a munkavállalók tudásának, információellátottságának növeléséhez, ezáltal pedig a teljesítményük fejlődéséhez is (Wang, Tjosvold, Chen & Luo, 2014).

A hálózat további fontos jellemzője a központiság (centrality) (Keith, Demirkan & Goul, 2010). Egy egyén központisége (centralitása) azt jelenti, hogy hány másik szervezeti taggal áll kapcsolatban. Ha sok ponthoz kapcsolódik, akkor a hálózat központjában van, ha pedig interakciói száma alacsonyabb, a hálózat periferiájában, elszigetelten helyezkedik el (Landis, 2015). Minél nagyobb a központisége egy szervezeti tagnak, annál erősebb az erőforrásokhoz és tudáshoz való hozzáférése, ezáltal sok esetben a hatalma is nagyobb a periferiában levőkkel ellentétben. Ez eredményezheti a saját problémáinak jobb megoldását és a döntéshozatalban való erőteljesebb részvételt. Emellett, mivel a hálózat középpontjában helyezkedik el, vagyis a munkavállalók előszeretettel fordulnak hozzá, ezért mások problémáinak megoldásában is

fontos szerepet játszik, és befolyásolhatja mások helyzetkezelését is (Sparrowe et al., 2001). Mivel a tanácsáramlás lehet egyoldalú, aszimmetrikus a felek között, ezért különbséget kell tenni a tanácsadók és tanácskérők pozíciója között. A befok mutató (in-degree centrality), azaz befelé fókuszáló centralitás azt jelenti, hogy hányan fordulnak az adott munkavállalóhoz. Ez a tanácsadói hálózatban azokat a munkavállalói kapcsolatokat jelöli, amelyek során az egyén tanácsot ad egy másik félnek. A kifok mutató (out-degree centrality), azaz a kifelé fókuszáló centralitás pedig ennek ellentéte, vagyis azt jelöli, hogy hány munkavállalóhoz fordul tanácskérési céllal. Tehát a munkavállalónak azokat a kapcsolatait jelöli, amely során tanácsot kap másoktól (Zagenczyk & Murrell, 2009).

2.3. A tanácsadói kapcsolatok

Az előzőekben bemutatásra kerültek a tanácsadói hálózat általános jellemzői és legfontosabb hálózati mutatói, amelyek a csomópontok helyzetét, egymáshoz és a hálózat egészéhez való viszonyát fejezik ki. A továbbiakban részletesebben ismertetésre kerülnek a csomópontok, ebben az esetben személyek közötti kapcsolatok kialakulása és az ezeket befolyásoló tényezők.

2.3.1. Kapcsolat kialakulásának folyamata

A tanácsadás során a két fél közötti kapcsolat kialakulása 3 fő fázison keresztül történik. Az első lépés az, amikor az egyén valamilyen problémába ütközik munkavégzése során, és felismeri, hogy információra van szüksége. Ekkor eldönti, hogy felkeres egy tanácsadót, aki számára megfelelő információt tud nyújtani, és akár a szervezet formális határait átlépve keresni kezdi a potenciális felet (Williams & Bland, 2020).

A második lépés a tanácsadó kiválasztás, amikor a tanácsot kérő fél kiválasztja azt a személyt, akinek a tudására, tapasztalatára, információira szüksége van. A megválasztásnak nincsenek előre meghatározott lépései (Nebus, 2006), hiszen a szervezetben a munkavállalók önként választhatják meg, hogy a formális csatornákon kívül informális úton kitől kérnek tanácsot (Bland & Williams, 2019). A munkavállalók vagy olyanhoz fordulnak tanácsért, akikkel már létezik szociális kapcsolatuk (például baráti kapcsolat) és megfelelőnek ítélik meg a tanácsadásra, vagy pedig olyan felet bíznak meg, akivel nem alakítottak még ki korábban kapcsolatot, de valamilyen forrás alapján úgy gondolják, hogy alkalmas lehet (Nebus, 2006). A tanácsot kérő fél a kiválasztás során mérlegeli a tanácskérés költségeit és hasznait. Költséget jelenthet például a másik fél megtalálásának nehézsége, vagy annak a

kockázata, hogy a tanácskérésből hátránya fog származni. Utóbbira példa, ha kellemetlen helyzetbe kerül a tanácsadó fél előtt, esetleg elveszíti presztízsét. A tanácsot kérő fél célja ezeknek a költségeknek a minimalizálása. A költség minimalizálható akkor, ha olyan személyhez fordulnak tanácsért, akiről tudják, hogy nem fog hátrányuk származni, ha felfedik előttük tudásuk szintjét (Borgatti & Cross, 2003). Emellett a költségek csökkenthetők még a tanácsadó fél keresésére fordított idővel, vagyis, ha olyantól kér tanácsot, aki könnyen elérhető, például egy részlegen dolgoznak vagy azonos a munkabeosztásuk (Keith, Demirkan & Goul, 2017). A tanácskérő fél ezzel egyidejű célja még a haszon maximalizálása. Ez elérhető azáltal, ha olyan félhez fordul, akiről úgy véli, hogy kielégítő tanácsot fog adni, például azért, mert elegendő hozzáértéssel rendelkezik az adott témában (Borgatti & Cross, 2003; Zhang, Zheng & Wei, 2009).

A kapcsolat létrejön a két fél között, ha a tanácsot kérő fél megkapja a tanácsot a kiválasztott tanácsadótól. A kapcsolat alkotásának további, harmadik fázisa a megtartás. Ehhez az egyén mérlegeli a költségeket és hasznokat, továbbá a kapott tanács hasznosságát alapján meghozza a döntést a kapcsolat megtartására vagy megszakítására vonatkozóan. Ha a kapott tanács kielégítő, nagy esély van rá, hogy a kapcsolat fennmarad, azaz máskor is fordul a tanácsadóhoz, ha problémás helyzetbe kerül. Ellenkező esetben, vagyis, ha a tanács nem segített hatékonyan megoldani a szituációt, vagy túl nagy költségekkel járt számára a folyamat, a tanácsot kérő nem feltétlenül fog újra fordulni a tanácsadóhoz. Azonban a már létrejött, hosszabb ideje fennálló kapcsolatok is változhatnak. A kialakult kapcsolat eltűnhet például, ha a tanácsot kérő fél feladatai, problémái, helyzete, érdeklődése vagy munkahelyi elköteleződése változik, ezáltal a korábbiaktól eltérő információkra van már szüksége. Továbbá a korábban kialakult kapcsolatok akkor is megszűnhetnek, ha a tanácsot kérő fél tudása fejlődik, tapasztalata nő. Ekkor nem feltétlenül fog ahhoz a személyhez fordulni, akihez az első probléma megjelenésekor fordult, hiszen azt már ő is meg tudja oldani, a továbbiakban összetettebb információkra lesz szüksége (Nebus, 2006).

A tanácsadói kapcsolatok tehát dinamikusan változhatnak, számos belső és külső tényező befolyásolhatja őket. Ezért egy csoport tanácsadói kapcsolatai feltehetőleg nem tekinthetők állandónak, mivel ezek a különböző hatások miatt folyamatosan átalakulhatnak.

2.3.2. Befolyásolási tényezők

A szervezeten belüli tanácsadási háló kialakulását, munkavállalók közötti kapcsolatok létrejöttét a fentebb említett költség és haszon figyelembevétele mellett számos egyéni és

szervezetben belüli, annak működésével és felépítésével kapcsolatos jellemző befolyásolja (Ghinoi & Di Toma, 2022).

A leggyakrabban előforduló befolyásoló tényező a másik fél tudásának, szakértelmének megítélése. Mivel tanácsadás során legtöbb esetben szakértelmet magába foglaló információra van szüksége a tanácskérőnek, ezért a tanácsadó fél megválasztása során befolyásoló tényező lehet a másik fél szakmai tudása. Ezt a választási kritériumot nehezíti, hogy nem feltétlenül ismerheti a szervezetben dolgozó összes munkavállaló tudását. Így azok válnak számára potenciális tanácsadónná, akiknek tudását jobban ismeri másokénál, azaz tudja, hogy milyen területen rendelkeznek nagy tudással, ezáltal meg tudja állapítani, hogy számára kielégítő lesz a szakértelmük (Borgatti & Cross, 2003).

Egy másik fontos tényező, ami elősegíti a kapcsolatok kialakulását, de nem egyértelműen kötődik a másik fél tudásának szintjéhez, az az emberek közötti hasonlóság (homophily). Ez a hasonlóság megnyilvánulhat a személyiségükben, viselkedésmódjukban (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004), de a korban, iskolai végzettségben vagy nemben való hasonlóság is elősegítheti a könnyebb kapcsolódást (Ghinoi & Di Toma, 2022). Emellett a tanácsadási kapcsolat könnyebben kialakul azok között, akiknek a véleményük, attitűdjük hasonló, ugyanis ezáltal a tanácsot kérő könnyebben tud azonosulni és kényelmesebben érezheti magát tanácskéréskor, a tanácsot adó fél pedig lehetőséget kap a véleménye népszerűsítésére (Rouchier, Tubaro & Emery, 2014). Az említett hasonlóságok a munkavállalókban komfortérzetet, ismerősség és megerősítés érzetét keltik (Klein et al., 2004), ami elősegíti a bizalom kialakulását. Mindez csökkenti a tanácskéréssel járó költségeket a tanácsot kérő fél számára (Siciliano, 2015). A tanácsot adó és kérő fél komfortérzete, a tanács áramlásának hasznossága elengedhetetlen a tanácsadási hálózat effektív működéséhez (Brass et al., 2004). Ebből következik, hogyha a tanácsot adó és kapó fél között bizalom nincs jelen, és a kapcsolódás célja kizárólag az információcsere, akkor a tanácsadás hatékonysága, minősége is korlátozottabb (Gibbons, 2004).

Az előző bekezdésben említettek alapján látható, hogy a munkavállalók szívesebben kérnek tanácsot azoktól, akik valamilyen szempontból hasonlítanak rájuk, egyezőséget vélnek felfedezni, vagy kialakult bizalom van köztük. Ebből következik, hogy a tanácsadói kapcsolatok és a baráti hálózatok (friendship network) átfedésben lehetnek egymással. Gyakori jelenség az, hogy azok a munkavállalók, akik a baráti hálózatban kapcsolatban állnak egymással, a tanácsadói hálózatban is interakciót alakítanak ki, ugyanis a komfortérzet, bizalom jelenlétében szívesebben beszélnek munkahelyi helyzetükről, problémáikról is. A két

kapcsolattípus között azonban érdemes különbséget tenni, ugyanis kialakulási folyamatuk, céljuk és jellemzőik eltérőek. Míg a baráti kapcsolatok stabilabbak, változásuk kevésbé gyakori, addig a tanácsadói kapcsolatokat a szükséges információk megszerzésének célja alakítja, és a feladatok, problémák változásával a kapcsolatok is változhatnak. Összességében a tanácsadói hálózatokat nagyban befolyásolhatják a már kialakult baráti kapcsolatok, ezáltal sok esetben a két hálózat átfedésben van egymással a szervezetben (Gibbons, 2004; Nebus, 2006).

A szervezet formális struktúrája is hatással lehet arra, hogy a munkavállalók hogyan kapcsolódnak egymáshoz informális módon. A vertikális (hierarchiai) struktúra értelmében a munkavállalók megítélését befolyásolhatja, hogy a potenciális tanácsadó fél a szervezetben milyen szerepet tölt be, a hierarchiában alattuk vagy felettük helyezkedik el (Brass et al., 2004; Ghinoi & Di Toma, 2022). Agneessens és Wittek (2012) szerint a magasabb hierarchiában lévő személyek esetében előfordulhat, hogy tartózkodnak a hierarchiában alattuk álló munkavállalóktól való tanácskéréstől, mivel felmerülhet annak a kockázata, hogy elveszítik tekintélyüket. Az alacsonyabb pozícióban lévő munkavállalók esetében pedig a tudásuk hiányának bevallása miatti félelem gátolhatja a magasabb pozícióban lévő személytől való tanácskérést. Ugyanakkor a magasabb státuszú személyek gyakran helyezkednek el a tanácsadói hálózat centrumában, tehát általánosságban elmondható, hogy a munkavállalók szívesebben fordulnak a hierarchiában felettük álló személyekhez tanácsért (Gibbons, 2004).

A szervezet horizontális formális struktúrája, azaz a munkamegosztás, munkaszervezés módja is befolyásolhatja a kapcsolatok kialakulását. Például nagyobb eséllyel kérnek a munkavállalók tanácsot azoktól, akikkel azonos beosztásban dolgoznak (Brass et al., 2004), vagy azoktól, akikkel azonos feladatot végeznek. Az azonos vagy hasonló munkakörben dolgozók könnyebben találják meg a közös hangot, és gyakran munkahelyi problémáik, nehézségeik is egyezhetnek, így azok megbeszélése komfortérzetet kelthet (Keith et al., 2010). Emellett ez azért is előnyös számukra, mert a tanácsadó fél keresése nem vesz annyi időt igénybe, ezáltal csökkenteni tudják a tanácskérés költségét (Borgatti & Cross, 2003).

Emellett a potenciális tanácsadó fél szervezetben eltöltött éveinek száma is meghatározó tényező lehet. A tanácsot kérők gyakran preferálják annak a tanácsát, aki hosszabb ideje dolgozik az adott szervezetben, hiszen ehhez nagyobb tapasztalatot, ezáltal hozzáértést és tudást társítanak (Rouchier et al., 2014). Továbbá előnyben részesítik azoknak a tanácsát, akik magasabb szintű munkahelyi elkötelezettséget tanúsítanak, mivel ehhez is magasabb kompetenciákat és szakértelemet társítanak (Zhang et al., 2009).

Agneessens és Wittek (2012) a tanácsadói kapcsolatok kialakulását befolyásoló tényezőket összefüggésbe hozza a társadalmi státusz elméletével. A társadalmi státusz perspektíva azt jelenti, hogy az egyének nem csak a szervezeten belül betöltött formális helyükkel foglalkoznak, hanem a státuszpozíciójuk javítására is törekednek. A társadalmi státusz azt mutatja, hogy egy adott személy az egyéni szakértelme és a képességei miatt milyen mértékű tekintéllyel, megbecsüléssel rendelkezik a többi munkavállaló részéről, mennyire van csodálva mások által. A fogalom következtet arra, hogy a társadalmi státusz egy szubjektív jelenség, ugyanis a szervezet többi tagja észlelésén alapszik, mégis gyakran van egy általános egyetértés arra vonatkozóan, hogy ki rendelkezik nagyobb státusszal. Az egyének társadalmi státuszukat növelhetik, ha adnak tanácsot, és státuszpozíciójukat csökkentheti, ha gyakran kérnek tanácsot. Az elmélet szerint azonban a tanácskérés a státuszpozíciót kevésbé csökkenti, ha olyantól kérnek tanácsot, aki mindenki által magasabb státuszúként van nyilvántartva. Emellett a munkavállalók összességében értékesebbnek tartják annak a személynek a tanácsát, aki magasabb státuszpozícióban vannak. A magas státuszpozícióban lévők esetében státuszpozíciójuk kockáztatását jelenti, ha alacsony státuszúaktól kérnek tanácsot, így ők is preferálják a szintén magas státuszúaktól való tanácskérést. Ez a státusz elmélet főképp abban az esetben tud valóban befolyásoló tényező lenni, ha a szervezeten belül a munkavállalók szubjektív hírneve ismert (Agneessens & Wittek, 2012).

2. táblázat: A tanácsadói fél megválasztását befolyásoló tényezők

Befolyásoló tényező	Leírás
Szakmai tudás, szakértelme	Az ismert szaktudás és hozzáértés mértéke a szervezetben.
Hasonlóság	Hasonlóság például életkorban, nemben, iskolai végzettségben, attitűdben vagy viselkedésben.
Bizalom	Meglévő, szoros bizalmi kapcsolat a felek között.
Barátság	Meglévő, szoros baráti viszony a felek között.
Formális hierarchia	Szervezeten belüli formális hierarchiai pozíciók.
Könnyű elérhetőség	Gyors és könnyű elérés időben és fizikailag.
Munkaterület	Azonos munkakörben, feladatkörben vagy szervezeti egységben betöltött szerep.
Munkahelyi tapasztalat	Adott szervezetben töltött idő hossza.
Munkahelyi elköteleződés	Feladatok, szervezet iránt mutatott elkötelezettség mértéke.

Forrás: Saját szerkesztés Borgatti & Cross (2003), Gibbons (2004) és Rouchier et al. (2014) alapján

2.4. Tanácsadói hálózat hatásai

A tanácsadási hálózat kiterjedtsége és a tagok közötti interakciók jelentős hatással vannak a szervezet működésére, amelyek lehetnek pozitívak vagy negatívak. Ebben a részben bemutatásra kerülnek a tanácsadói hálózat előnyei és hátrányai szervezeti kontextusban.

2.4.1. A tanácsadói hálózat előnyei

A munkavállalók számára számos előnnyel járhat a jól működő tanácsadási hálózat. A tanácsadási interakciók elsődleges előnye, hogy olyan információkhoz, erőforrásokhoz, tudáshoz és útmutatásokhoz juthatnak hozzá a szervezet tagjai, amelyeknek áramlása, megosztása informális tanácsadási hálózat jelenléte nélkül nem tudna megvalósulni (Wang et al., 2014).

Az előnyök meghatározásánál először is érdemes különbséget tenni a tanácsot kapó és a tanácsot adó felek helyzete között. A tanácsot kapó fél alapvető célja a munkahelyi ismereteinek bővítése. A tanácsadási hálózatban való helyzete elősegíti, hogy a szervezeti információkat, ismereteket minél hamarabb, minél nagyobb számban kapja meg. A tanácsot adó felek feltehetőleg azért vannak tanácsadói pozícióban, mert megbízható és jelentős információkkal, erőforrásokkal, tudással rendelkeznek. Ez számukra nagyobb hatalmat és befolyást ad, hiszen mások munkavégzésébe is beleszólásuk van a tanácsmegosztás által. A legnagyobb előnye azoknak származik, akik tanácsot adó és kapó pozícióban is jelen vannak a hálózatban. Tanácsadóként rendelkeznek hatalommal és befolyásolási képességgel, tudásuk és ismereteik továbbadásával hozzájárulnak mások fejlődéséhez és teljesítményének növeléséhez. Ezzel egyidejűleg pedig tanácsot kapóként saját maguk is tanulnak és fejlődnek, információellátottságukat növelik (Sykes et al., 2014).

Összességében elmondható, hogy a tanácsadási kapcsolatok jelentősen hozzájárulnak a munkavállalók munkahelyi elköteleződéséhez (Ghinoi & Di Toma, 2022), vagyis ahhoz, hogy az életük fontos részeként tekintsenek a munkájukra, és motiváltak legyenek a munkahelyi feladataik minél jobb elvégzésében (Zhang et al., 2009). Brown (1996) szerint a munkavállalói elköteleződés növekedéséhez öt tényező járul hozzá, melyek Zagenczyk és Murrell (2009) szerint valóban összefüggésben vannak a tanácsadói hálózattal: munkájuk értelmének megértése, munkavégzés feletti kontroll, szervezeti normák megértése, visszajelzések kapása, elfogadó szervezeti kapcsolatok kialakítása. A munkavállalók a tanácsadás és kérés során mélyebb rálátást nyernek a munkájukra és annak jelentőségére, ami segít megérteni számukra a munkájuk értékét. A tanácsadói hálózat segíti a munkavállalókat abban, hogy teljesebb körű információkat kapjanak, amit fel tudnak használni saját

munkavégzésük hatékonyabb irányítására, kontrollálására. Az egyértelmű szervezeti és viselkedési értékek és normák szintén segítik a munkahelyi elköteleződést, ezek megértésére és elsajátítására pedig a tanácsadói hálózaton belül kapott információkon keresztül van lehetőségük. A gyakori tanácsadási és -kérési interakciók továbbá elősegítik, hogy a munkavállalók visszajelzést kapjanak. A pozitív visszajelzések növelik a munkájukkal való elégedettséget, míg a negatív visszajelzések lehetőséget nyújtanak a fejlődésre és tanulásra. Az elköteleződést növeli még, ha támogató és elfogadó kapcsolat alakul ki a munkavállalók és feletteseik között (Brown, 1996; Zagenczyk & Murrell, 2009). A kialakult tanácsadói kapcsolatok nem feltétlenül korlátozódnak a munkavégzéssel kapcsolatos információk cseréjére, hanem ezek fennmaradása erősítheti a bizalmat, így akár barátságok is kialakulhatnak, érzelmi támogatást is nyújthatnak (Agneessens, Trincado-Munoz & Koskinen, 2024).

A nagyobb munkahelyi elköteleződés hozzájárul az egyének munkájukkal való elégedettségéhez, munkahelyi teljesítményükhöz, motivációjukhoz és a kilépés esélyének csökkentéséhez. Ha a munkavállalók a döntések meghozatala, helyzetek kezelése előtt kérdeznek, tanácsot kérnek az azonnali cselekvés helyett, az növelheti a megoldás és elvégzett feladat minőségét, ami jelentősen hozzájárul a teljesítményük és eredményeik javításához (Zagenczyk & Murrell, 2009).

A jól működő tanácsadási hálózat nem csak az egyéni munkavállalók számára, hanem kollektívan, az egész szervezet számára is előnyt jelent. Ezek az interakciók hozzájárulnak a szervezeten belüli ötletek, javaslatok, tapasztalatok, erőforrások, tudás gyakoribb és hatékonyabb megosztásához. Mindez a szervezet számára kollektívan szélesebb alternatívákat jelent, ami hatékonyabb döntéshozatalt és jobb problémamegoldást eredményez (Wang et al., 2014). Emellett az ötletek áramlása, valamint a közös problémamegoldás új aspektusokra világíthat rá, ami segíti az innovációt és a szervezet fejlődését (Ghinoi & Di Toma, 2022). Tehát a jól működő tanácsadási hálózat ösztönzi a munkavállalókat arra, hogy megosszák tudásukat, tapasztalatukat, információjukat másokkal, mindez pedig tovább erősíti a fentebb említett egyéni és kollektív előnyöket (Agneessens & Wittek, 2012).

2.4.2. A tanácsadói hálózat hátrányai

A sűrű szervezeti tanácsadói hálózat nem feltétlenül jelenti, hogy a munkavállalók munkavégzése és a szervezet működése szempontjából valóban előnyös. Hátrányos lehet, ha a sűrű hálózat nem egységes, azaz nem része minden munkavállaló az információáramlásnak,

hanem csak néhány személy köré épül. Ez azt jelenti, hogy néhány munkavállaló cserél információt, tudást, a többiek számára egyáltalán nem jár előnnyel a hálózat jelenléte, és nem fejlődik a szervezeti tagok teljesítménye egységesen (Wang et al., 2014).

A tanácsadási hálózat centrumában lévő személyek hozzáférése ugyan nagyobb az erőforrásokhoz, és akár jelentősebb befolyással is rendelkezhetnek, mégis előfordulhat, hogy a hálózatban betöltött pozíciójuk hátrányos számukra. A gyakori tanácsadás idő- és energiaigényes feladat, ami leterheltséget okozhat számukra. Ha energiájukat és idejüket a tanácsadásra, mások problémáinak megoldására fordítják, ez háttérbe szoríthatja saját munkájukat, csökkenhet saját munkavégzésük minősége (Zagenczyk & Murrell, 2009).

Lee (1997) kiemeli a tanácsadási hálózatok azon hátrányát, hogy a gyakori tanácskérés a másoktól való függést eredményezi, azaz azt, hogy a tanácskérő felek saját munkájukat egyre kevésbé képesek önállóan elvégezni. A szerző emellett arra is kitér, hogyha a munkavállaló felismeri az igényt, miszerint tanácsra van szüksége, és lépéseket is tesz az információ megszerzésének irányába, azzal felfedi inkompetenciáját az adott témában. Brooks és munkatársai (2015) cáfolják ezt, ugyanis szerintük többek között a tanácskérés által felvállalt kockázatvállalási hajlandóság és a tanácsadóval való bizalom kiépítése növelheti a tanácskérő kompetenciáját és az arról alkotott képet. Ennek ellenére azonban a tanácsadói hálózatok hátrányai között érdemes figyelmet fordítani a munkavállalók pszichológiai kihívásaira, mint például a tanácskérés során jelentkező szorongás, szégyen vagy kellemetlenség érzése, ami a gyengeség és a sebezhetőség kimutatásából fakadhat (Bohns & Flynn, 2010).

A tanácsadói hálózatok előnyeikhez képest kevésbé kutatott téma a hátrányok vizsgálata. Bár a szakirodalom főként a tanácsadói hálózatok pozitív hatásaival foglalkozik, fontos lenne mélyebben feltérképezni ezeknek a hálózatoknak a negatív hatásait is, különös tekintettel a munkavállalók hozzáállására, önálló munkavégzési képességeire, kollégáik megítélésére és általánosságban a szervezet működésére. Ezek az elemzések fontos új irányokat nyithatnak a jövőbeli kutatások számára.

2.5. Hálózatelemzés a tanácsadói kapcsolatok vizsgálatához

A szervezetek tanácsadási hálózatának vizsgálatához az elsődleges módszertan a szociális hálózatkutatás (Keith et al., 2010). Ennek az az oka, hogy a hálózatkutatás módszertana minimalizálja az eredmények torzítását azáltal, hogy nem a munkavállalók potenciális viselkedését vizsgálja, hanem a valós viselkedésükön alapszik (Keith et al., 2017). E

szempontok miatt választottam ezt a módszertani megközelítést a dolgozatban bemutatott kutatásomhoz.

A szervezetek sok esetben csak a formális hálózatokra, felépítésre támaszkodnak, azonban ez nem nyújt teljeskörű információt a szervezet egészéről, hiszen minden szervezet háttérében jelen vannak az informális hálózatok is. Ezek azok, ahol a munkavállalók akár részlegeket, hierarchiai felépítést átlépve interakcióba lépnek, kommunikálnak a komplex problémák megoldása érdekében. A szervezetek számára fontos, hogy ne csak a formális, hanem az informális hálózatok jelenlétével és felépítésével is tisztában legyenek. A menedzserek és vezetők nem ismerhetnek minden informális kapcsolatot a munkavállalók között, de a teljes kép ismerete segítene nekik megérteni a munkavállalói együttműködést, az információk áramlását, ezáltal pedig a szervezeti problémák kezelése is könnyedebbé válhat (Krackhardt & Hanson, 1993). A tanácsadási hálózatok feltérképezésére éppen azért van szükség, hogy a szervezet egészének működése kirajzolódjon. Hálózatkutatással feltárható, hogy mely munkavállalók kikkel lépnek interakcióba információ, tudás, erőforrás megosztásának céljából (Agneessens et al., 2024). Az eredmények jól vizualizálhatók, a gráf ábrázolásával láthatóvá válik, hogy a tanács, információ, tudás, erőforrások hogyan áramolnak a szervezetben, kik azok a szervezeti tagok, akik aktív szereplői a tanácscsereinek (Baksa & Drótos, 2020).

Olyan kapcsolatok is feltárhatók, melyek nem megfelelően működnek a szervezet céljának szempontjából. Például, ha munkavállalók csak a közvetlen környezetükben dolgozókkal lépnek kapcsolatba tanácscsere céljából. Ez abban az esetben jelenthet problémát, ha a szervezet fejlődéséhez, előrelépéséhez szükség lenne az ötletek terjedésére, kreativitás fokozására. Ennek fordítottja is problémát jelenthet, vagyis az, ha bizonyos munkavállalók nem szívesen lépnek kapcsolatba a közvetlenül egy csapatban dolgozókkal, hanem a más projektcsoportban, részlegen dolgozókhöz fordulnak információért. Ezek, mint említettem, nem minden esetben jelentenek problémát, de előfordulhat, hogy ez a felépítésű kapcsolati hálózat nem támogatja a szervezet fejlődését. Emellett a hálózatkutatás a várt kapcsolatok hiányának feltárására is alkalmas módszertan. Azonosíthatók a hálózaton belüli „lyukak”, vagyis azok a jelenségek, ahol bizonyos munkavállalók közötti elvárt kapcsolat mégsem jelenik meg (Krackhardt & Hanson, 1993). Továbbá elmondható, hogy ezzel a módszerrel olyan kapcsolatok is feltárhatók, amelyek nem feltétlenül követhetők vissza a szervezeti hierarchiai felépítés vagy az előírt, hivatalos munkavállalói együttműködések alapján (Keith et al., 2017).

A tanácsadói hálózat középpontjában lévő munkavállalók azok, akik jelentős befolyással bírnak a mindennapi munkavégzési tevékenységek során. Sokan fordulnak hozzájuk tanácsért, így sokak munkájára hatással vannak. Ezeknek a személyeknek a kiléte fontos, ugyanis, ha ezek a személyek esetleg kilépnek a szervezetből, az sok más ember információellátottságára is hatással lehet. Emellett ők jelentős szerepet játszhatnak az információáramlás gyorsabbá tételében is, és segíthetnek a kommunikációs problémák megoldásában, ha a szervezet például az operatív tevékenységein kíván változtatni (Adomako, Narteh, Danquah & Analoui, 2016; Krackhardt & Hanson, 1993). Továbbá azt is figyelembe kell venni, hogy a középpontban elhelyezkedő munkavállalókra nehezedik-e túlzott nyomás tanácsadási szempontból. Azonosítható, hogy kik azok, akikhez túl sokan fordulnak tanácsért, ezáltal akár nyomást, leterheltséget, és a saját munkavégzésük háttérbe szorítását okozva (Krackhardt & Hanson, 1993).

Ha a szervezet tisztában van a tanácsadói hálózat felépítésével, az lehetőséget ad arra, hogy az esetleges problémákat kijavítsa vagy az erősségeket feltárja és megtartsa, továbbfejlessze (Krackhardt & Hanson, 1993). Érdeemes felfedni annak okát, hogy a munkavállalók, akik gyakran, sok emberhez fordulnak tanácsért, miért teszik ezt. Ha ennek az az oka, hogy nem rendelkeznek elegendő tudással a saját feladataik elvégzéséhez, problémáik megoldásához, akkor kiegészítő képzésre lehet őket küldeni, hogy megszerezzék a szükséges tudást (Adomako et al., 2016). A hiányos kapcsolatok felfedése esetén is érdemes megismerni az okot, hogy miért nincs kapcsolat azok között, akik között elvárt lenne. Az egymással nem kapcsolatba lévő csapattagok vagy a perifériában lévő felek megkérdezése ajánlott lehet, hogy a felek milyen okból kifolyólag nem kérnek tanácsot vagy osztanak meg információt másokkal (Borgatti & Cross, 2003). A pontos ok megismerése után bizalomépítő eszközökkel, csapatépítő programokkal lehet elősegíteni az informális interakciót, ha erre a szervezetnek szüksége van. A jól működő és hatékony kapcsolatok felfedése esetén a továbbiakban hangsúlyt kell fektetni ezeknek a kapcsolatoknak a megtartására, és akár hivatalos mentorprogramok kialakításával elmélyíthetők ezek a kapcsolatok. Összességében a szervezet vezetőinek a tanácsadói hálózat megismerését követően segítenie kell a munkavállalókat, hogy jól működő kapcsolataikat erősíteni tudják és hiányos kapcsolataikat ki tudják építeni annak érdekében, hogy az együttműködés hatékonyabb legyen, ezáltal elősegítve a kollektív teljesítmény fejlődését (Krackhardt & Hanson, 1993).

3. Módszertan

A kutatási kérdésem megválaszolásához, vagyis annak feltárásához, hogy a munkavállalók kitől kérnek tanácsot a szervezeten belül, a hálózatkutatás módszertanát választottam. Azért döntöttem ezen módszertan mellett, mert lehetővé teszi a szervezeten belüli információáramlás és kapcsolatok alapos feltérképezését, így segít megérteni, hogyan működik a tanácsadói hálózat egy vállalatban belül (Butts, 2008). A módszertan választását Freeman (2004) által meghatározott hálózatkutatási négy fő jellemző is alátámasztja. A szerző szerint a módszertan a szereplők közötti kapcsolatokra összpontosít, empirikus adatokon alapul, matematikai és számítógépes modelleket használ az adatok elemzéséhez, és az összefüggéseket vizuálisan, grafikus ábrázolással jeleníti meg. Ezek a jellemzők biztosítják, hogy a módszertan pontos és átlátható képet adjon a szereplők interakcióiról, lehetővé téve a komplex kapcsolati struktúrák feltárását és elemzését (Freeman, 2004).

3.1. Adatgyűjtés módszertana

A kutatásom primer adatok gyűjtésére épül, vagyis a saját kutatásom során szerzett új információkat, saját adataimat használtam fel. A primer kutatás egyik módszerét, a kérdőíves technikát választottam, ami lehetővé tette a munkavállalók véleményének, tapasztalatainak alaposabb megismerését (Hornycsek, 2014).

Tichy és munkatársai (1979) is a kérdőív alkalmazásának előnyeit hangsúlyozzák. A szerzők szerint az interakciók vizsgálatának egyik leggyakrabban használt módszere az érintettek megkérdezése, ami a szereplők önértékelésén alapszik. Ez a megközelítés közvetlen hozzáférést biztosít a szervezeti interakciókhoz, így lehetővé teszi a valós idejű tapasztalatok feltárását. Míg a megfigyelés és az interakciók naplózása (meeting naptárak, telefonhívások átnézése) is hasznos lehet a hálózatok elemzéséhez, a megkérdezés technikája gyorsan és hatékonyan nagy mennyiségű adat összegyűjtését biztosítja (Tichy, Tushman & Fombrun, 1979).

A készített kérdőívem tegeződő hangnemben szólítja meg a kitöltőket, ezzel is alkalmazkodva a szervezet kultúrájához, szokásaihoz. A kérdőív bevezetőjében információt biztosítottam a kitöltőknek a tanácsadói hálózat és a munkahelyi tanácskérés és -adás pontos definíciójáról és a kutatásom céljáról. A kérdőív három részből épül fel, melyeknél vegyesen alkalmaztam nyílt, azaz szabad szavas és zárt, előre megadott válaszlehetőségeket tartalmazó kérdéseket (Hornycsek, 2014). Az első blokkban olyan adatokat kérdeztem a kitöltőktől,

melyek segítik a további válaszok elemzését. A kitöltő neve elengedhetetlen a hálózat felállításához, ennek etikussági kérdéseivel később foglalkozom a dolgozatomban. A szervezeti pozíciójukat egy legördülő listából választhatták ki, melyre azért volt szükségem, hogy a vizualizált gráfon a végső anonimitás érdekében ne a kitöltők neveit, hanem a szervezetben betöltött pozíciójukat és a munkavégzési területüket jeleníthessem meg. Emellett összegyűjtöttem azt is, hogy hány éves releváns szakmai tapasztalattal rendelkeznek, illetve mennyi ideje dolgoznak a szervezetben.

A kérdőív második része a kitöltők közötti kapcsolatok feltérképezésére irányul, olyan kérdésekkel, amelyek az egyének közvetlen kapcsolati hálójáról adtak információt. A válaszadók kilenc „Nevezd meg azt a 3 kollégát, aki...” típusú kérdést kaptak, amelyek célja az volt, hogy az egyének kapcsolatait konkrétan beazonosítható módon feltárjam. A kérdőív ezen szakaszához szükséges volt létrehozni egy konkrét listát, mely a kutatásban résztvevő munkavállalók neveit tartalmazza, azaz azokat, akikhez eljutott a kérdőívem. A kérdőívben válaszként csak a szervezeten belüli, listában szereplő személyek voltak beírhatók, ezzel garantálva, hogy hálózatkutatásomban véges és ismert számú alany szerepeljen. A kérdőív ezen részében válaszként megadott nevek adtak teljes képet arról, hogy hol vannak jelen szervezeten belüli kapcsolódások (Butts, 2008; Daňa, Caputo & Ráček, 2020).

A kérdőív harmadik részében Borgatti és Cross (2003), valamint Gibbons (2004) munkájára alapozva vizsgáltam a tanácsadói hálózat kialakulásának befolyásolási tényezőit és a felek közötti hasonlóságokat. Ezen kívül feltérképeztem a tanácskérés személyes motivációit és előnyeit, gyakori tanácskérési témákat, továbbá a munkavállalók szervezeti információáramlással való elégedettségét.

A kérdőív a szervezet emberi erőforrás munkatársai által online formában, e-mail-ben került kiküldésre, a kitöltésre a munkavállalóknak három hetük volt. Ez a megoldás lehetőséget adott a szervezet tagjainak, hogy bármilyen eszközről, bárhol és szoros határidő nélkül tudják leadni válaszaikat. A munkavállalóknak elküldött kérdőív részletes kérdései az I. számú mellékletben találhatók.

3.2. A kutatási terep és mintaválasztás

A tanácsadói hálózat vizsgálatát egy általam választott szervezetben végeztem el, amely az építészeti tervezés, mérnöki tanácsadás és projektmenedzsment területén Magyarország egyik

vezető vállalata. A kutatásban a vállalat 300 dolgozójából összesen 220 fő vett részt. A résztvevők listája nem tartalmazza a jogi állományban lévő kismamákat, az alacsony óraszámú besegítő alvállalkozókat, valamint azokat, akik a kutatás ideje alatt még nem voltak a szervezet tagjai, illetve csak röviddel előtte csatlakoztak, így nem tudtak releváns válaszokat adni. Az így létrejövő 220 főből álló csoport a szervezet három fő részlegében tevékenykedik. A legnagyobb létszámú részleget az építés- és építőmérnökökből, valamint a gépész- és villamosmérnökökből álló projektmenedzsment csapat alkotja. Emellett jelen van egy generáltervezői csapat, amely főként építészekből áll, és projektjeit külön igazgatóságok alá rendelve bonyolítja le. A harmadik fő részleg a gazdasági terület, amely magában foglalja az informatikai, HR, marketing, könyvelési, üzletfejlesztési, közbeszerzési és recepciós tevékenységeket. A különböző csapatok között szoros az együttműködés, ami hozzájárul a szervezeten belüli hatékony munkavégzéshez. Ezért a választott szervezet és iparág különösen indokolja a hálózatkutatás fontosságát.

A tanácsadói hálózat felállításához és a mögöttes okok feltáráshoz több szempont alapján választottam meg a kutatási terepet. Fontos volt számomra, hogy a vizsgált szervezet mérete és szervezeti felépítése lehetőséget nyújtson a tanácsadói hálózat komplex vizsgálatára. A vállalatban a három fő részlegen tevékenykedő munkavállalók a munkájuk során szoros együttműködésben állnak. Ez a kooperáció várhatóan nagy mennyiségű tanácsadói interakcióval jár, ami lehetőséget teremt arra, hogy feltárjam a tanácsadói hálózatokon belüli kapcsolatok természetét, a különböző részlegek közötti információáramlás mechanizmusait. Kutatásom eredménye a vállalat számára is hasznos információt szolgáltat a jelenlegi működés előnyeiről, továbbá segítséget nyújt az esetleges hibák észrevételéhez és a korrigálást segítő stratégiák megalkotásához.

Ahogy az a kérdőív bemutatásánál említésre került, a módszertan használatának fontos lépése volt a minta megválasztása, a lehetséges kapcsolódási pontok (személyek) lehatárolása az eredmények torzításának elkerülése érdekében (Butts, 2008). A kutatás során a fent említett 220 fős szervezeti csoportot vizsgáltam, kizárva azokat a munkavállalókat és külsős tagokat, akik a kutatás idejében nem vesznek részt aktívan a mindennapi szervezeti működésben. A vizsgálatba bevont munkatársak pozíciótól, részlegtől, életkortól vagy bármely egyéb tényezőtől függetlenül vettek részt a kutatásban. Ennek oka, hogy a szervezetben erős együttműködés tapasztalható, és a mindennapi munkavégzés során gyakran alakulnak ki kapcsolatok még az eltérő területeken dolgozó kollégák között is. Így a minta jól

reprezentálja a vállalat különböző pozícióiban és részlegein dolgozó, különféle tapasztalatú és látásmódú munkavállalóit.

Továbbá fontos megjegyezni, hogy a szervezet budapesti központtal rendelkezik, de munkájukat több magyarországi telephelyen végzik. A kutatás során azonban nem különítettem el a különböző telephelyeken dolgozó munkavállalókat, így minden résztvevő egy csoportként szerepelt az elemzésben, függetlenül a munkavégzés helyétől.

3.3. A módszertan kihívásai

A kérdőív második szakaszának tervezése során szükséges volt a megnevezhető kollégák számának korlátozása. Marsden (2014) szerint az általában három vagy négy megnevezhető fő limitjének meghatározása azért gyakori, mert ez könnyíti és egyszerűsíti az eredmények adminisztrációját. Ugyanakkor ez a korlátozás növelheti a mérési hibát, mivel előfordulhat, hogy egyes munkavállalók valójában több kollégával állnak kapcsolatban, mint ahányat megnevezhetnek, így az adatok nem tükrözik teljesen a valós interakciókat (Marsden, 2014). Az eredmények adminisztrációjának és átláthatóságának könnyítése érdekében három személy megnevezését engedélyeztem a kérdőívben. Ezzel a korlátozással azt is feltételeztem, hogy a munkavállalók alaposabban átgondolják kapcsolataikat, és válaszaikban a számukra legfontosabb, leggyakrabban előforduló kapcsolatokat emelik ki.

A kutatásom során további kihívást jelentett az etikusság kérdése. Nehézséget okoz a módszertan azon sajátossága, hogy az adatfelvételnél az anonimitás nem lehetséges. Emiatt ez a módszertan kizárólag olyan közegben alkalmazható, ahol a résztvevők száma véges és ismert, emellett a résztvevők kiléte felfedhető. Ez természetesen egy szervezetben megoldható, hiszen a vállalaton belüli munkavállalók száma és személye minden ott dolgozó számára ismert, egymás között ennek felfedése nem ütközik titoktartási problémákba (Borgatti & Molina, 2003; Butts, 2008).

A kutatás lebonyolításánál, elsősorban a kérdőív kitöltési szakaszában különösen fontos az anonimitás lehetetlenségének kezelése és megfelelő kommunikálása. Azoknak a munkavállalóknak a nevének ismeretére szükségem volt, akikhez a kérdőívem eljutott, továbbá a hálózat ábrázolásához is szükséges tudni, hogy az egyes alanyok kiknek a nevét adták meg a kérdőív kérdéseinél. A vizsgált szervezettel csak olyan feltételek mellett sikerült megegyezni a kutatás menetét illetően, hogy az emberi erőforrás munkatársak is láthassák a kitöltők neveit és megadott válaszaikat, ugyanis nekik is céljukká vált a szervezet működését,

interakcióit megismerni, esetleges hibákat észlelni és javítani. Arról, hogy ezekhez az információkhoz nekem és a HR munkatársaknak hozzáférésük van, tájékoztattam a kitöltőket a kérdőív bevezetőjében. Itt azonban fontos megemlíteni, hogy a HR hozzáférése esetlegesen torzíthatja az eredményeket, hiszen a munkavállalók nem feltétlenül válaszolnak teljesen őszintén ilyen kritériumok mellett, mint ahogy anonim módon tennék. Ennek a torzításnak a kiküszöbölése ebben a kutatásban hatáskörömön kívül esett, a munkavállalók őszinte válaszadását feltételezve végeztem a vizsgálatot.

A válaszok feldolgozását követően már lehetséges anonim módon kezelni őket, hiszen a tanácsadói hálózatot bemutató gráfon a munkavállalók nevei helyett a szervezeten belüli pozíciójukkal és munkavégzési területükkel jelöltem meg őket. Ez az anonimitás kezelését is egyszerűsítette, és a további elemzésekhez és értelmezésekhez is informatívabb részleteket nyújtott.

Az adatfeldolgozás során is több torzító tényezőt kellett kezelnem annak érdekében, hogy a hálózatelemzés megbízhatóságát maximalizáljam. Először is, az adattisztítás során kiszűrtem azokat a válaszokat, amikben a belső munkavállalói listán kívüli személyek kerültek megnevezésre. Mivel ezek a kapcsolatok semmiképp nem tudnának kétirányúak lenni a hálózaton belül, ezeket a jelöléseket eltávolítottam. Emellett néhány esetben előfordult az is, hogy a kérdőívben a megengedett háromnál több személyt jelöltek meg. Az adatok torzítatlanságának megőrzése érdekében ezekben az esetekben minden jelölést megtartottam, amennyiben a jelöltek száma nem haladta meg a nyolc főt.

A kérdőív kitöltésében való részvétel nem volt teljes körű, mivel a 220 megkérdezettből csupán 180-an adtak választ. Ezek a személyek, akik nem töltötték ki a kérdőívet, nem közölték a véleményüket, azonban őket más válaszadók megnevezték. Mivel a válaszok elemzése során kiderült, hogy több fontos tanácsadói szerepet betöltő személy nem vett részt a kérdőív kitöltésében, a hálózati ábra torzításának elkerülése érdekében nem hagytam ki őket a vizualizált hálózatból. Azokat, akik maguk nem töltötték ki a kérdőívet, de mások megemléstették őket, csak akkor vettem fel a hálózati ábrába, ha legalább három válaszadó hivatkozott rájuk, vagy ha formális szervezeti hierarchiában középvezetői vagy annál magasabb pozíciót töltenek be. Így a 180 válaszadó mellett még 25 olyan, a kérdőívet nem kitöltő személy van, akit ábrázoltam a hálózatokban.

3.4. Adatelemzés módja

Az adatfeldolgozás során a demográfiai adatok értelmezéséhez és a kérdőív harmadik blokkjának kvantitatív eredményeihez leíró statisztikai módszert alkalmaztam, beleértve az átlag, minimum, maximum, módusz, medián és szórás kiszámítását (Fisher & Marshall, 2009). A munkavállalók pozíciójához egy általam meghatározott számskála alapján számokat rendeltem, így statisztikai módszerekkel elemezhetővé váltak az eredetileg minőségi ismérvek. A kérdőív harmadik szakaszában szereplő, a tanácsadói hálózat befolyásoló tényezőit, előnyeit, gyakoriságát és alkalmazási módjait érintő adatokat összesítettem, majd grafikonos ábrázolással mutattam be a válaszok eloszlását. A szabadszavas kvalitatív válaszokat tartalmazó kérdésekhez tematikus elemzést végeztem. Az egyes válaszokat kódoltam, majd a hasonló kódokat csoportosítottam, és az így kialakult témakategóriákat értelmeztem (Liamputtong, 2009).

A kérdőív második, a munkavállalói tanácsadói kapcsolatok feltárását célzó kérdésblokk adatait egy táblázatba rendeztem, mely tartalmazza a kitöltők neveit és az általuk megnevezett személyeket. A táblázat összeállítása során különbséget tettem a tanácsot kérő és tanácsot kapó szerepkörök között, ezáltal figyelembe véve a kapcsolat egy- vagy kétirányúságát is. Ez az adathalmaz olyan formátumú, mely importálható a legtöbb hálózatelemző szoftverbe. Az adatok előkészítése után a munkavállalók közti kapcsolatok elemzéséhez és az ábrázoláshoz a Gephi szoftvert alkalmaztam, mely a látványos vizualizáció mellett a hálózati mutatókról is szolgáltat adatot (Daňa et al., 2020). A szoftver egy gráf formájában vizuálisan ábrázolja az interakciókat vagy azok hiányát. Mivel kérdőívem nem csak a tanácsadói kapcsolatokra irányul, hanem a baráti és bizalmi interakciókra is, ezért több gráf elkészítésére volt szükség, hogy azokat külön tudjam értelmezni és összevetni.

A hálózati elemzés során a szervezeti kapcsolati háló számos jellemzőjét elemeztem a használt szoftver segítségével. A hálózat sűrűsége azt mutatja, hogy az elméletileg lehetséges kapcsolatok közül mennyi valósul meg ténylegesen. Foglalkoztam a szereplők hálózati fokával is, amely a többi szereplővel való kapcsolataik számát jelzi. Mivel a vizsgált hálózatok irányítottak, megkülönböztettem a befokot (in-degree), amely a másoktól érkező tanácskéréseket mutatja, valamint a kifokot (out-degree), amely azt jelzi, hogy az adott szereplő hány másik féltől kér tanácsot. Minél magasabb egy személy hálózati foka, annál több kollégával van kapcsolatban. Elemzésem további fontos szempontja volt a közöttség centralitása (betweenness centrality), amely a hálózat közvetítőit, vagyis a brókereket azonosítja. Ezek az egyének két másik szereplő közötti kapcsolódási útvonalon helyezkednek

el, így gyakran rajtuk keresztül vezet a legrövidebb út két pont között. Vizsgáltam a közelség centralitást (closeness centrality) is, amely azt méri, mennyire könnyen ér el egy szereplő a hálózat többi tagjához. Minél magasabb ez az érték, annál gyorsabban képes kapcsolatot teremteni másokkal közvetlen közvetítők nélkül. Emellett elemeztem a hálózat struktúráját a komponensek száma alapján, valamint figyelemmel voltam a klaszterek jelenlétére is, hogy feltárjam az esetleges csoportosulásokat. További fontos szempont volt a kulcsemberek azonosítása, akik központi szerepet töltenek be a kapcsolati hálóban, illetve azoké, akik a hálózat periferiáján helyezkednek el, és így kevesebb kapcsolattal rendelkeznek (Molnár, 2020; Wasserman & Faust, 1994).

Az elemzés során a befok és kifok mutatókat, illetve közöttség és központiség centralitás mutatókat összevetettem a szereplők szervezeti hierarchiában elfoglalt helyével, szakmai tapasztalatával és a szervezetnél eltöltött idő hosszával. A kapcsolatszorosság vizsgálatához Pearson-féle korrelációelemzést és regresszióanalízist alkalmaztam, hogy feltárjam az egyes tényezők közötti összefüggéseket. Fontos megjegyezni, hogy az adatok torzításának minimalizálása érdekében nem minden esetben vettem be az elemzésbe azokat a szereplőket, akik ugyan szerepelnek a hálózatban, de nem töltötték ki a kérdőívet. Mivel ezeknél a személyeknél a kifok (out-degree) mutató nem állt rendelkezésre, bevonásuk torzította volna a kapcsolatszorosság pontos mérését. Szerepük különösen a befok vizsgálatokor, valamint a hálózati vizualizációban jelentős, ugyanakkor egyéb hálózati mutatók elemzésekor, illetve a kérdőív további szakaszainak vizsgálatánál nem vettem figyelembe őket.

4. Az eredmények

4.1. Gyakorlati probléma felvezetése

A minta összetételét az alábbi tényezők határozzák meg: szakmai terület, szakmai tapasztalat és szervezetben töltött idő hossza, valamint a formális hierarchiai helyzet. A válaszadók szakmai területeit elemezve a projektmenedzsment dominanciája figyelhető meg, hiszen a kitöltők 67,2%-a (121 fő) ezen a területen dolgozik. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált szervezetben a projektmenedzsment kiemelt jelentőségű szakmai terület, és valószínűleg a szervezet működésének és stratégiai irányvonalának központi eleme is. A második legnagyobb csoportot a tervezési területen dolgozók alkotják, akik a válaszadók 28,9%-át (52 fő) teszik ki. A gazdasági területen dolgozók mindössze 3,9%-ot (7 fő) képviselnek. Ez a kisebb arány azt is jelezheti, hogy a szervezet működése inkább operatív és projektorientált, mintsem hagyományos gazdasági terület központú.

A válaszadók szakmai tapasztalata széles skálán mozog. Az átlagos szakmai tapasztalat 16,61 év, ugyanakkor az egyéni tapasztalatok között jelentős eltérések figyelhetők meg, hiszen a minimum tapasztalat mindössze egy év, míg a maximum 54 év. A 12,01 értékű szórás azt mutatja, hogy a szervezet munkavállalói között jelen vannak a kezdő szakemberek és a több évtizedes tapasztalattal rendelkezők is. Hasonló variabilitás mutatkozott a cégnél eltöltött évek tekintetében is. Az átlagosan ennél a szervezetnél töltött idő 6,54 év, a minimum pár hónap, a maximum pedig 34 év, a szórás itt 7,32 év.

A kitöltők formális szervezeti hierarchiában való elhelyezkedését illetően az adatok alapján a válaszadók 2%-a felsővezető, 8%-a középvezetői (projektigazgatói) szinten dolgozik, míg a kitöltők 84%-a alacsonyabb hierarchiai pozíciót tölt be. Az alacsonyabb szinteken belül is vannak további rangbeli különbségek, de az elemzés egyszerűsítése érdekében ezeket nem bontottam tovább. A nem kitöltők, de sokak által megjelölt személyek, illetve magasabb hierarchiai pozíciót betöltők bevonásával kiegészítettem a hálózatot az elnökkel, vagyis a legfelsőbb vezetővel, továbbá 6 felsővezetővel, 1 középvezetővel, illetve 17 alacsonyabb hierarchiai pozícióban lévő munkavállalóval.

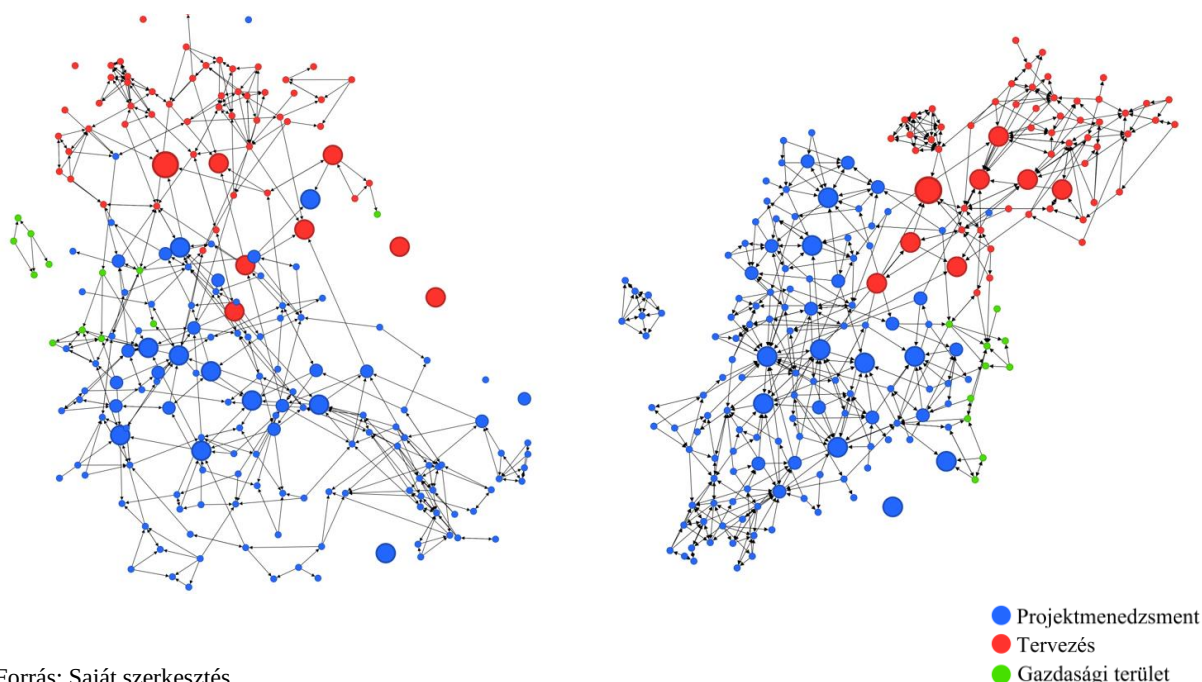
4.2. A szervezet hálózatainak elemzése

4.2.1. A szervezet baráti és bizalmi hálózata

A vizsgált hálózatokban különböző színű csomópontokkal jelöltem a különböző munkaterületeken dolgozó munkavállalókat: a kék színű csomópontok a projektmenedzsment területén dolgozókat, a piros csomópontok a tervezési területen dolgozókat, míg a zöld csomópontok a gazdasági területen dolgozókat képviselik. A csomópontok mérete a hierarchiai szintet jelzi: a legnagyobb piros kör a szervezet elnökét jelöli, az eggyel kisebb körök a felsővezetőket (igazgatók, vezérigazgatók), a még kisebbek a középvezetőket (projektigazgatók), a legkisebb körök pedig a hierarchia alacsonyabb szintjén lévő munkavállalókat. A hálózatok elemzése során a pozíció szó minden esetben a formális szervezeti hierarchiában való helyzetet jelenti, és nem a hálózatban elfoglalt helyzetet.

A szervezetben vizsgáltam a baráti és bizalmi hálózatot, ugyanis a szakirodalmi áttekintésben bemutatottak alapján szoros összefüggést feltételeztem a tanácsadói hálózattal. A baráti hálózat a munkaidőn kívül is fenntartott kapcsolatokra fókuszál, a bizalmi hálózat pedig az akár formális, akár személyesebb témák bizalmas megosztását jelentő interakciókat jelöli.

1. ábra: A szervezet baráti hálózata (bal oldali hálózat) és a szervezet bizalmi hálózata (jobb oldali hálózat)



Forrás: Saját szerkesztés

A baráti kapcsolatokat sok esetben szimmetrikus kapcsolatként értelmezi a hálózatkutatás, azonban a torzítás minimalizálása és a valós adatok elemzése érdekében irányítottként kezeltem őket, tehát a kapcsolatokat nyilak jelölik, szintúgy, mint a bizalmi hálózatban. Mindkét hálózat sűrűsége alacsony, csak az elméletileg létrejövő kapcsolatok némileg több, mint 1%-a van jelen, vagyis a szervezeten belül viszonylag kevés baráti és bizalmi kapcsolat van az összes lehetségeshez képest. Az alacsony sűrűség háttérében a magas szervezeti létszám is állhat, ami miatt az emberek nem feltétlenül ismerik közvetlenül egymást, így korlátozottabb lehetőségük van mélyebb kapcsolatok kialakítására. Emellett azt is fontos figyelembe venni, hogy a kérdőívben három személy jelölése volt engedélyezett.

A baráti hálózat tíz, míg a bizalmi hálózat három különálló komponensből áll, vannak a hálózat periferiáján elhelyezkedő, elszigetelt egyének. Ez különösen a baráti hálózatban szembetűnő, ahol több különálló komponens figyelhető meg. Az átlagos fokszám a baráti hálózatban 2,32, míg a bizalmi hálózatban 2,63, tehát egy átlagos csomópont mindkét hálózatban 2-3 másik személlyel kapcsolódik. Ez arra utal, hogy sokan nem használták ki a kérdőívben megadott három név megjelölésére vonatkozó lehetőséget. A hálózati struktúrában látható egy-egy klaszter is. A baráti hálózatban egy nagyrészt aszimmetrikus kapcsolatokról álló csoport alakult ki a gazdasági területen dolgozók között, míg a bizalmi hálózatban egy szimmetrikus kapcsolatokról álló klaszter figyelhető meg a

projektmenedzsment területén dolgozók körében, illetve egy szoros, de csak egy éllel a hálózathoz kapcsolódó csoport a tervezői területen.

A baráti hálózaton belül látható, hogy a kapcsolatok leginkább azonos munkaterületen dolgozó egyének között jönnek létre, bár a munkaterületek között nem húzódnak éles határok. Ezzel szemben a bizalmi hálózatban a szakterületek közötti elhatárolódás sokkal hangsúlyosabb, ami arra utal, hogy a bizalom inkább a szakterületi hasonlóságokra épül.

A baráti hálózatban a kulcsembereket aszerint határoztam meg, hogy kik kapcsolódnak legalább 10 éllel más szervezeti tagokhoz. Ez egy 9 fős csoport, vegyesen projektmenedzsment, tervezési és gazdasági területen dolgozók, akik jellemzően középfővezetői szint alatti beosztásban vannak, de tartalmaz a csoport felsővezetőt is. Szakmai tapasztalatuk és a szervezetben töltött idejük hossza változatos, így ezen tényezők és a kulcsemberek kiléte között nincs kimutatható összefüggés, tehát a baráti kapcsolatok nem magyarázhatók ezekkel a tényezőkkel. A periférián lévő személyeket azokként határoztam meg, akik kevesebb mint 2 éllel kapcsolódnak a hálózathoz. Ez összesen 19 embert érint, főként projektmenedzsment és tervezési területen dolgozókat, de van köztük gazdasági munkavállaló is. A csoport tagjai legnagyobb részt középfővezetői szint alatti beosztásban vannak, de tagja két felsővezető is. A periférián lévők közül hatan egy éve vagy annál rövidebb ideje tagjai a szervezetnek, ami hozzájárulhat periférikus helyzetükhöz, mivel feltehetően még nem volt idejük mélyebb informális kapcsolatokat kialakítani. A kulcsemberek és periférián lévő személyek esetében is megfigyelhetők felsővezetők, ami alátámasztja azt, hogy a baráti hálózat a formális hálózattól függetlenül alakul a szervezetben.

A bizalmi hálózat esetében a kulcsemberek vizsgálatánál minimum 10 éllel 23 fő kapcsolódik a hálózathoz, tehát ebben az esetben ilyen módszerrel több kulcsembert lehet azonosítani. A 23 főből álló csoport tagjai a tervezés és projektmenedzsment területén dolgoznak, gazdasági munkatársak nincsenek köztük. A csoportban 10 fő közép- és felsővezető, így a kulcsszereplők között több magas beosztású személy található. A hálózat peremén 8 olyan személy van, akik kevesebb mint 2 kapcsolattal rendelkeznek, vagyis a bizalmi hálózat összefüggőbb, mint a baráti hálózat. A peremre szorulásuk feltételezhetően magyarázható azzal, hogy ezek a személyek rövidebb ideje dolgoznak a szervezetnél.

A hálózatok esetében vizsgáltam azt, hogy az egyes személyek szervezeti hierarchiában betöltött helye, illetve szakmai tapasztalatának és a cégnél töltött idejének hossza milyen összefüggésben állhat a hálózatokban elfoglalt helyükkel. A baráti hálózathoz a korreláció- és

regresszióanalízis eredményei alapján a legtöbb vizsgált tényező nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a hálózati pozícióval. Ez összhangban van azzal az előfeltevéssel, hogy a baráti kapcsolatok gyakran kevésbé formális tényezők alapján alakulnak ki. Ugyanakkor gyenge, de pozitív korrelációt (0,28) mutat a szervezetben töltött idő és a közelségi mutató, ami arra enged következtetni, hogy a régebben a szervezetnél dolgozó egyének valamelyest közelebb helyezkedhetnek el a hálózat központi tagjaihoz a baráti kapcsolati hálózatban.

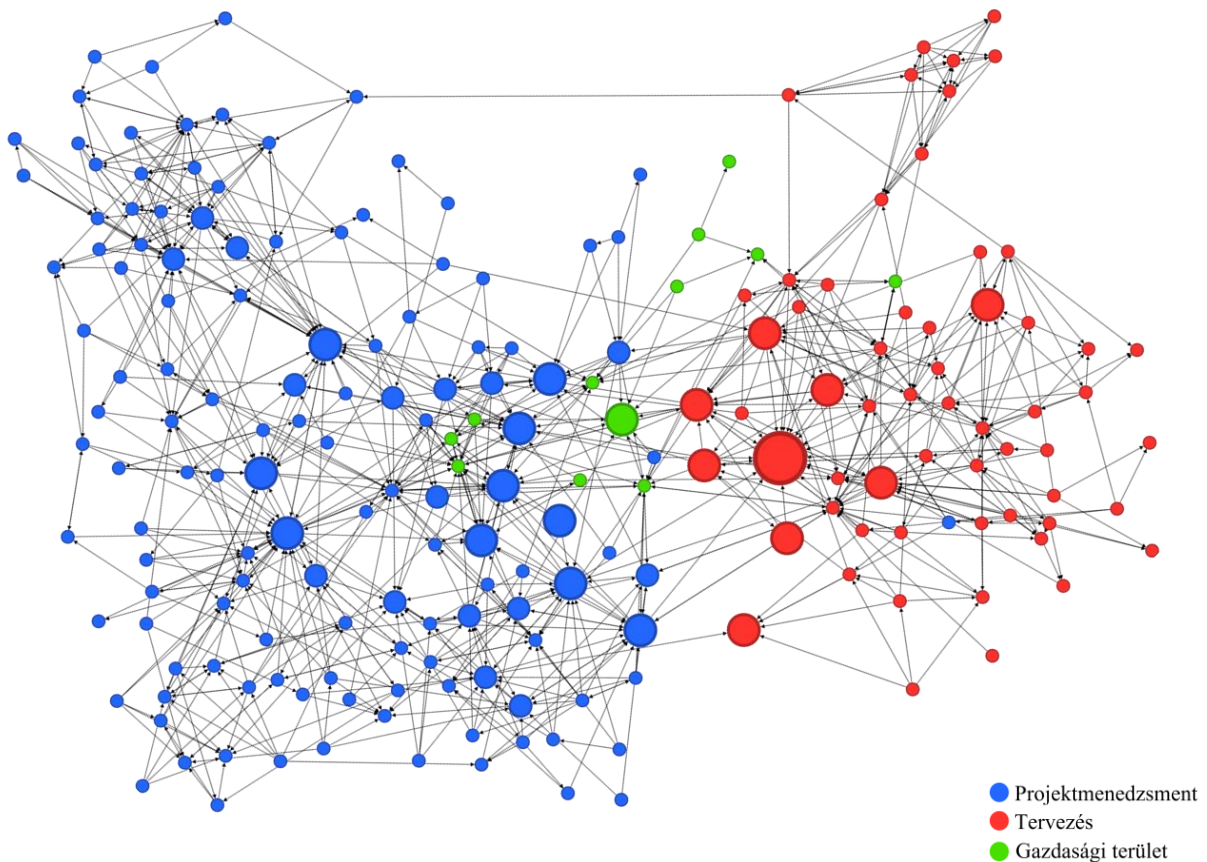
A bizalmi hálózatban a pozíció és a befok mutató között közepes pozitív korreláció mutatható ki (0,48). A regressziószámítás szerint pedig a pozíció 22%-ban magyarázza a kapcsolatok számát, tehát mérsékelt összefüggés van a pozíció szintje és a bizalmi kapcsolatok száma között. A szakmai tapasztalat hossza és a szervezetben eltöltött idő hosszúsága között alacsony pozitív korreláció figyelhető meg, de a regressziós elemzés nem mutatott szignifikáns kapcsolatot. A bizalmi hálózat esetében befolyásolóbb tényező a szervezeti hierarchiában betöltött pozíció, mint a baráti hálózatnál.

Az imént bemutatott kapcsolatszorosság mérésének eredményeit az II. számú melléklet táblázata foglalja össze. Összességében elmondható, hogy bár a formális tényezők, mint a pozíció, valamelyest hatnak a hálózaton belüli elhelyezkedésre, de hatásuk korlátozott. A kapcsolatok kialakulását olyan nehezebben mérhető tényezők is formálhatják, mint a személyes jellemzők, egyéni preferenciák és a szervezeti kultúra.

A baráti és bizalmi hálózatok elemzése alapján előzetes feltevéseket fogalmaztam meg a tanácsadói hálózat várható jellemzőire vonatkozóan. Az alacsony sűrűségű és kis foksámú hálózatok alapján arra következtettem, hogy a tanácsadói hálózat sem lesz jelentősen kiterjedtebb a szervezetben. Az izolált csoportok és egyének megléte a baráti és bizalmi hálózatokban azt sugallja, hogy a tanácsadói hálózatban is várhatóan előfordulnak majd elszigetelt komponensek. Ugyanakkor a tanácsadói hálózatban valamivel magasabb foksámra számítottam, mint a baráti vagy bizalmi hálózatban. Ennek részben oka, hogy a kérdőívben a tanácsadói kapcsolatokra vonatkozó kérdések válaszait összevontam, így a tanácsadói hálózatban végül egy munkavállaló több, mint három személlyel kapcsolódhat. Ez az eljárás a foksám növekedését eredményezheti a tanácsadói hálózat esetében.

4.2.2. A szervezet tanácsadói hálózatának értelmezése

2. ábra: A szervezet tanácsadói hálózata



Forrás: Saját szerkesztés

A szervezet tanácsadói hálózata 818 élt tartalmaz, ami a szervezet tagjai közötti kapcsolatok számát mutatja. A hálózat sűrűsége 0,2, amely mindössze 2%-os kihasználtságot jelent, azaz a lehetséges kapcsolatok csupán egy kis része van jelen a tényleges kapcsolati hálóban. A tanácsadói interakciók sűrűsége magasabb, mint a másik két vizsgált hálózaté, azonban arra is következtethetünk, hogy a kapcsolatok szelektívek, és a kommunikáció, illetve együttműködés nem zajlik teljesen összefüggően az egész szervezetben. Az átlagos fokszám 4,01, ami azt jelzi, hogy egy átlagos csomópont körülbelül négy másik csomóponthoz kapcsolódik. A munkavállalók közötti kapcsolódás kiterjedtebb, mint a bizalmi vagy baráti kapcsolatok esetében. A hálózat egyetlen kapcsolt komponensből áll, tehát a várakozásokkal ellentétben nincsenek klaszterek vagy izolált személyek. Ez a hálózat összefüggőbb a szervezetben, mint a baráti vagy bizalmi hálózatok, mivel minden szervezeti tag közvetlenül vagy közvetetten elérheti a többi tagot.

Ugyanakkor itt is megkülönböztethetők kulcsemberek és periférián elhelyezkedő csomópontok. A periférián lévők jellemzően alacsony fokcentralitással rendelkeznek. Ide tartoznak azok is, akik nem töltötték ki a kérdőívet, így kifok mutatójuk nincs, ezáltal a fokcentralitásuk is alacsony. A torzítás elkerülése érdekében ezekkel a személyekkel most nem foglalkozom. Periférikusnak azokat tekintem, akik 3 vagy annál kevesebb kapcsolattal rendelkeznek, ami összesen 22 főt jelent. Ezen csoport 40%-a maximum 1 éve tagja a szervezetnek, ami indokolhatja a periférius pozíciót. Közöttük két felsővezető is található, egyikük újonnan érkezett a vállalathoz, a másik esetében viszont nem található mérhető magyarázat az izolált hálózati helyzetére.

A tanácsadói hálózat kulcsembereinek feltárásához megvizsgáltam, kikhez fordulnak a legtöbben tanácsért, kik rendelkeznek a legmagasabb befok mutatóval. Az elemzés ezen részében figyelembe vettem azokat is, akik nem töltötték ki a kérdőívet, hiszen több kolléga is megjelölte őket tanácsadóként. Kulcsfigurának azokat tekintettem, akikhez legalább 10 fő fordul tanácsért, így összesen 23 ilyen személyt azonosítottam. Közülük 11-en felsővezetők, 3-an középvezetők, többségében projektmenedzsment és tervezés területén dolgozók, valamint két tag gazdasági területről érkezik. Ezek a kulcsemberek kapják a hálózati interakciók 22%-át, tehát ők jelentik a fő információs és tanácsadói központokat. A hálózat ábráján is megfigyelhető, hogy a nagyobb körök, vagyis a magasabb hierarchiájú személyek helyezkednek el középen. A szervezeti pozíció tanácsadói hálózati helyzetre gyakorolt hatását korrelációs együtthatók számolásával és regresszióanalízissel mélyebben is megvizsgáltam.

A munkavállalók pozícióját és a hálózati szerepüket nézve a legfontosabb összefüggés a pozíció és a befok szám között figyelhető meg, melynek korrelációs értéke 0,52, ami közepesen erős pozitív kapcsolatot jelez. A regressziószámítás eredményei szerint a pozíció 26%-ban magyarázza azt, hogy hányan kérnek az adott munkavállalótól tanácsot. Ez azt mutatja, hogy a magasabb pozícióval rendelkező munkavállalókhoz általában több ember fordul tanácsért, tehát a magasabb pozícióban lévők kulcsszereplői a tanácsadásnak. Ezzel szemben a pozíció elhanyagolható mértékben magyarázza a kifok számot (a személyek száma, akikhez tanácsért fordulnak), ami arra utal, hogy a munkavállalók hierarchiai helyzete nem befolyásolja jelentősen, hogy hány személyt keresnek fel tanácsért. A pozíció és a közöttség centralitás alacsony pozitív korrelációt mutat, a pozíció mindössze csak 12%-ban magyarázza azt, hogy kik töltenek be közvetítői szerepet. Azt feltételeztem, hogy a pozíció erőteljesebben befolyásolja a közöttség mutatót, azonban szinte elhanyagolható mértékben

magyarázza azt. Ennek magyarázata lehet, hogy bár a vezetőkhez sokan fordulnak tanácsért, nem vesznek részt más felek közötti információk közvetítésében.

Azonban a vezetők jelentős hálózati szerepét az is alátámasztja, hogy a közép- és felsővezetők átlagos befok mutatója 9,5, míg az alacsonyabb hierarchiai szinten lévő munkavállalók átlagos befok mutatója 2,9. Bár a számítások eredményei azt mutatják, hogy a pozíció önállóan nem határozza meg erőteljesen a hálózati mutatókat, látható, hogy a vezetők kiemelt szerepet játszanak a tanácsadás szempontjából.

A pozíció hatásán túl vizsgáltam, hogy a szakmai tapasztalat és a szervezetben töltött idő milyen mértékben befolyásolja az egyes munkavállalók hálózati helyzetét. A korrelációs együtthatók alapján ezek a tényezők csak mérsékelt összefüggést mutatnak a hálózati pozícióval. A szakmai tapasztalat és a szervezetnél töltött idő mindössze 10%-ban magyarázzák a befok mutatót. Ugyanakkor a több mint 20 éves szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalók átlagos befok mutatója kétszerese azokénak, akik ennél kevesebb tapasztalattal rendelkeznek. Hasonlóképpen, a szervezetnél több mint 15 éve dolgozók átlagos befok mutatója szintén kétszerese a frissebb munkavállalókénál. Ezek az adatok azt sugallják, hogy a nagyobb szakmai tapasztalattal vagy hosszabb szervezeti háttérrel rendelkező kollégák feltehetően nagyobb eséllyel töltenek be tanácsadói szerepet. Fontos azonban figyelembe venni, hogy ezek a tényezők átfedésben lehetnek egymással, sok vezető egyben hosszú szakmai múlttal és szervezeti tapasztalattal is rendelkezik, így a pozíció és a másik két vizsgált tényező hatása gyakran összemosódik.

A pozíció, a szakmai tapasztalat és a szervezetben eltöltött idő hálózati mutatókkal való kapcsolatának elemzésére irányuló korrelációanalízis és regressziószámítás eredményeit a III. számú melléklet tartalmazza részletesen. Az eredmények alapján elmondható, hogy a pozíció befolyásolhatja leginkább a hálózati helyzetet, de a szakmai tapasztalat és a cégnél eltöltött idő is hatással van arra, hogy hányan fordulnak az adott személyhez tanácsért. Ezek a tényezők azonban önmagukban nem adnak következtetést a hálózaton belüli pontos helyzetre, ami abból is fakad, hogy sok más tényező is hat a hálózatra, amikre a későbbiekben térek ki.

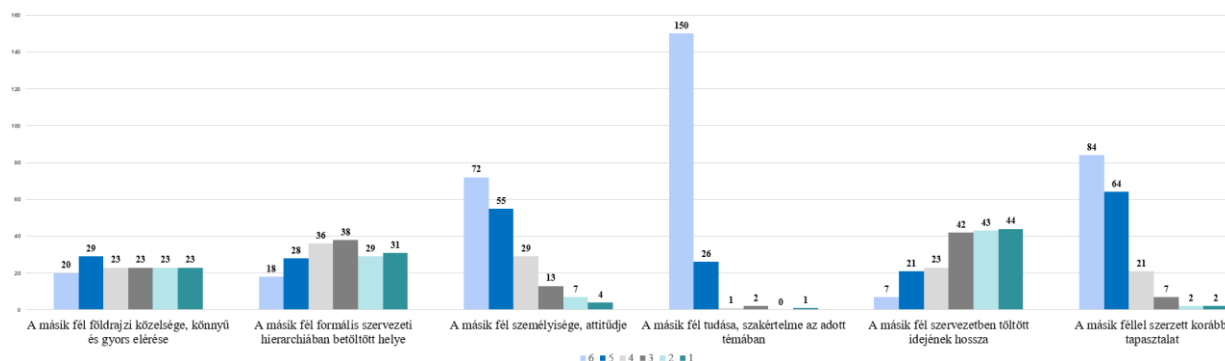
A hálózat szerkezetében jól megfigyelhető a munkaterületek elkülönülése, amely összhangban áll Brass és munkatársai (2004) megállapításaival, miszerint azonos szakterületen dolgozó munkatársak gyakrabban alakítanak ki tanácsadói kapcsolatokat. A vizsgált szervezetben a projektmenedzsment (kék) és a tervezés (piros) területek élesen elkülönülnek egymástól, míg a gazdasági terület (zöld) a hálózat közepén helyezkedik el,

hidat képezve a két fő munkaterület között. Ez arra utal, hogy míg a bizalmi hálózatban a gazdasági terület a hálózat szélén helyezkedik el, addig a tanácsadói hálózatban kulcsszerepet játszik, közvetítőként elősegítve a projektmenedzsment és a tervezés közötti kapcsolattartást. A közvetítő szerepet alátámasztja, hogy a három terület közül a gazdasági terület rendelkezik a legmagasabb átlagos közöttség mutatóval. Emellett a gazdasági területé a legmagasabb átlagos közelségi mutató is, így a gazdasági munkatársak a hálózat központi helyén helyezkednek el, könnyen elérhetők mások számára, és gyorsan kapcsolatba léphetnek a hálózat többi tagjával. Továbbá a gazdasági terület mutatja a legmagasabb átlagos befok értéket, jelezve, hogy sokan fordulnak hozzájuk tanácsért. A hálózatban a projektmenedzsment és a tervezés között közvetlen kapcsolatok is megfigyelhetők, tehát a gazdasági terület szerepe mellett is léteznek közvetlen interakciós csatornák a két terület között. Ezeket a projektmenedzsment és tervezés területe közötti hidakat képezik vezető beosztású személyek és alacsonyabb hierarchiájú munkavállalók egyaránt.

4.3. A tanácsadók kiválasztására ható tényezők

A hálózatkutatás eredményeinek alaposabb megértése és a további tényezők feltárása érdekében a kérdőív kitöltőit kérdeztem a további befolyásoló tényezőkről. A szakirodalmak alapján (Ghini & Di Toma, 2022; Agneessens és Witte, 2012) hat tényezőt azonosítottam, amelyek relevánsak a tanácsadó kiválasztásában: földrajzi közelség és könnyű elérés, hierarchiai pozíció, személyiség, szakértelem, szervezetben eltöltött idő és korábbi tapasztalatok a tanácsadóval. A válaszadók 1-től 6-ig terjedő skálán értékelték, hogy számukra mennyire fontosak ezek a tényezők, mielőtt tanácsot kérnek valakitől. A skála számozása lehetővé tette a semleges középérték elkerülését.

3. ábra: A tanácskérés során figyelembe vett tényezők és azok fontosságának megoszlása a válaszadók körében



Forrás: Saját szerkesztés

A statisztikai mutatók alapján a válaszadók számára a legfontosabb tényező a tanácsadó tudása és szakértelme volt, amely a legmagasabb átlaggal (5,78) és mediánnal (6,00) rendelkezik. A válaszadók többsége (150 fő) a legmagasabb értéket adta erre a tényezőre, és az alacsony szórás (0,6) mutatja, hogy a válaszadók véleménye között minimális eltérés van. A korábbi tapasztalat a tanácsadóval szintén jelentős, hiszen ennek átlaga 5,19, a medián 5, illetve a szórás ebben az esetben is alacsony (0,99). A tanácsadói kapcsolatok kialakulására továbbá nagy hatással van a másik fél személyisége és attitűdje is (átlag: 4,89, medián: 5,00). A szórás (1,25) mutatja, hogy van véleménykülönbség a fontosságával kapcsolatban. Az eddig említett három tényező módusza 6, vagyis ezeket a szempontokat a legtöbben maximálisan fontosnak tartják tanácskérés előtt. Ezek a tényezők hálózatkutatás módszereivel nehezen mérhetők és számszerűsíthetők, ezért hasznos kiegészítést nyújtanak az ott szerzett eredményekhez.

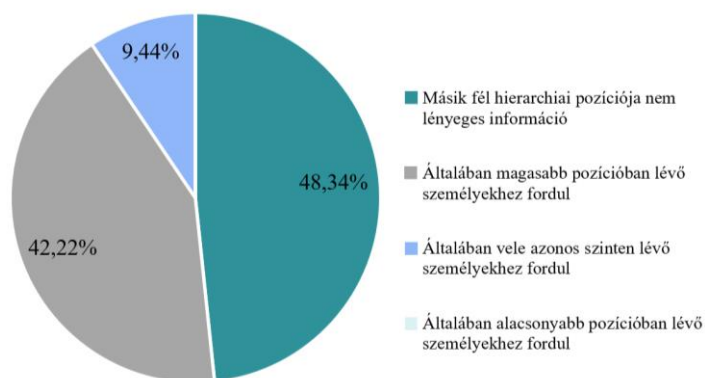
Ezekkel szemben a formális hierarchiában betöltött szerep kevésbé bizonyult lényegesnek (átlag: 3,31), a legtöbben 3-as fontosságot jelöltek meg, vagyis a kitöltők szerint a tanácskérés előtt a tanácsadó hierarchiai pozíciója nem játszik meghatározó szerepet. Ez némileg ellentmond a tanácsadói hálózat eredményeinek, mivel ott a formális hierarchia betartása erőteljesebben megjelent. A tényezők közül ez rendelkezik a második legnagyobb szórással (1,58), ami mutatja a vélemények eltérését ebben a kérdésben.

Hasonlóan alacsony jelentőséget kapott a földrajzi közelség és könnyű elérhetőség (átlag: 3,1, módusz: 1), bár a magas szórás (1,73) jelzi, hogy egyes válaszadók számára ez mégis befolyásoló tényező. Ez is ellentmondásba ütközik, hiszen a hálózat szerint az azonos szakterületen dolgozók között jelentősebb az interakció, ami a könnyű elérhetőséget jelenti. Érdekes továbbá megfigyelni, hogy a vállalat több telephelyen működik, és a munkavállalók nem feltétlenül dolgoznak ugyanabban az irodában, ennek ellenére a földrajzi közelség nem befolyásolja jelentősen a tanácsadók megválasztását. A tanácsadói hálózat ábrázolása sem jelzi az egyes telephelyeken dolgozók elkülönülését, ami arra utal, hogy a munkavégzés helye nem jelent akadályt a tanácsadói kapcsolatok kialakításában és fenntartásában.

A legkevésbé releváns tényező a szervezetben eltöltött idő hossza volt (átlag: 2,75), ami ellentétben áll korábbi kutatásokkal (Rouchier et al., 2014), amelyek azt állítják, hogy a tapasztaltabb munkavállalókat gyakrabban választják tanácsadónak. Ez a tényező a tanácsadói hálózat elemzése során sem bizonyult jelentős befolyásoló tényezőnek.

A hierarchiai helyzet fontosságának további vizsgálataként azt is elemeztem, hogy amikor a munkavállalók tanácsot kérnek, a tanácsadójuk hol helyezkedik el hozzájuk képest a hierarchiában. A kérdés eredményeit az alábbi diagram szemlélteti.

4. ábra: A szervezeti hierarchiában a tanácsot kérőkhöz viszonyított pozíciók megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

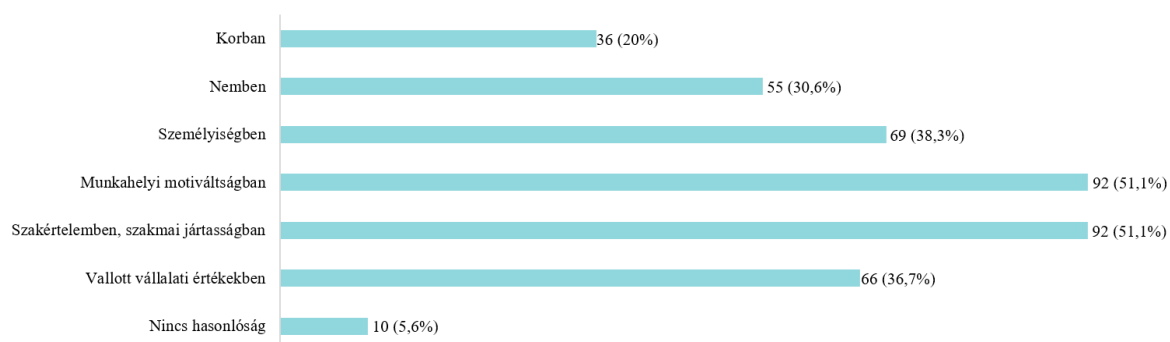
A válaszok alapján a munkavállalók 48,3%-a nem foglalkozik a tanácsadó formális pozíciójával. Ez összhangban van az előző válaszokkal, miszerint a kitöltők több mint fele közepesen vagy annál kevésbé tartja fontosnak a tanácsadó hierarchiai helyzetét, ugyanakkor ellentmondásos a hálózatkutatók eredményekkel. A munkavállalók több mint 42%-a szívesebben fordul magasabb pozícióval rendelkező személyekhez, vezetőkhez. Ezt a vállalat sajátosságai is indokolják, mivel több területen igazgatóságokra bontva zajlanak a projektek, így meghatározott döntési jogkörök és felelősségi körök vannak. Az eredmény alátámasztja Gibbons (2004) megállapítását is, miszerint a munkavállalók gyakran keresnek meg magasabb beosztású kollégákat, bízva a megalapozott és hiteles információkban. Továbbá ez összhangban van a hálózatkutatók eredményekkel is. Összességében elmondható, hogy bár a válaszok alapján nem egyértelmű fontosságú a formális hierarchia mentén történő tanácskérés, a formális pozíciók mégis jelentős hatással vannak a hálózatra.

Csupán 9,4%-a a válaszadóknak fordul azonos hierarchiai szinten lévő kollégákhoz, ami kétféleképpen értelmezhető: vagy tudatos döntés eredménye, vagy a munkakörnyezet természetes dinamikájából fakadóan, vagyis ezekkel a kollégákkal töltik idejük nagy részét. Egyetlen válaszadó sem jelölte, hogy alacsonyabb hierarchiai pozícióban lévőktől kérne tanácsot, ami összhangban áll Agneessens és Wittek (2012) megállapításával, miszerint az emberek ritkábban kérnek tanácsot alacsonyabb beosztású kollégáktól, mivel ez ronthatja saját tekintélyüket. A hálózatelemzés azonban azt mutatja, hogy a vezető beosztásúak átlagos

kifok mutatója közel 4, és nem jellemző a periférikus elhelyezkedésük, tehát nem zárkoznak el az alacsonyabb pozíciójuk tanácsától.

A tanácsadók kiválasztásának folyamatában jelentős szerepet játszhatnak a tanácskérők és a tanácsadók közötti személyesebb, nehezen mérhető hasonlóságok (Brass et al., 2004). A továbbiakban a válaszadók által észlelt hasonlóságokat vizsgáltam. A kitöltők az előre megadott lehetőségek közül választhatták ki, hogy miben hasonlítanak rájuk tanácsadóik. Több választ is megjelölhettek, valamint saját megjegyzéseikkel is kiegészíthették a kérdőív opcióit.

5. ábra: A tanácsadók és a válaszadók közötti hasonlóságok megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók közül 92 fő a munkahelyi motiváltságot és szakmai jártasságot jelölte meg a leggyakoribb hasonlóságként, ami azt mutatja, hogy inkább olyan kollégákkal lépnek tanácsadói interakcióba, akik hasonló elkötelezettséggel dolgoznak, azonos területen helyezkednek el és hasonló szakmai tudással rendelkeznek. Ehhez kapcsolódóan a csapatmunkához való hozzáállás, a minőség iránti törekvés és a helyes ítélőképesség is gyakran előforduló hasonlóságként szerepelt a válaszokban. A hálózatkutatás eredményei is megerősítik, hogy az azonos szakterületen dolgozók között intenzívebbek a tanácsadási interakciók.

Mindössze csak 69 fő (38,3%) vélte úgy, hogy a tanácsadó személyisége hasonlít az övére, ami ellentmond Brass és munkatársai (2004) megállapításának, vagyis, hogy a személyiségbeli hasonlóság kulcsszerepet játszik a tanácsadói kapcsolatok kialakulásában. A vizsgált szervezetben ez a tényező kevésbé tűnik meghatározónak, ugyanakkor a válaszadók többsége egy korábbi kérdésben jelezte, hogy a másik fél személyisége számít abban, hogy kérnek-e tőle tanácsot. A személyiségbeli hasonlóság alacsony aránya azonban arra utal, hogy

bár a tanácskérés során figyelembe veszik a másik fél személyiségét és attitűdjét, kevésbé jellemző, hogy a tanácsadó személyisége hasonlít a tanácskérőéhez.

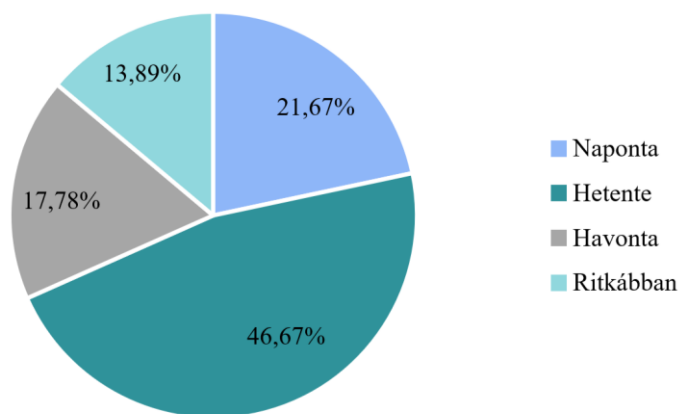
A nemek szerinti hasonlóság még kevésbé tűnt meghatározónak, mivel csupán 55 fő (30,6%) kér azonos nemű kollégától tanácsot. Ez különösen meglepő, figyelembe véve, hogy a vállalat dolgozóinak körülbelül 90%-a férfi, így statisztikailag valószínűbb, hogy a férfiak férfiaktól kérnek tanácsot. Az alacsony arány azonban azt jelzi, hogy a nemek közötti hasonlóság tudatosan nem befolyásolja a tanácsadó kiválasztását.

Összességében a szakmai tudás és jártasság fontosabb tényező a tanácsadó kiválasztásánál, mint a személyiségbeli vagy demográfiai hasonlóságok. 10 válaszadó jelezte, hogy nem talál hasonlóságot a tanácsadóival, ami jelentheti azt, hogy sajátjától eltérő nézőpontokat keresnek a problémamegoldás során. Az egyéni, szabad szöveges válaszokban megjelent a sportban és élethelyzetben való hasonlóság, amik azt mutatják, hogy a tanácsadó kiválasztásánál a szakmai szempontok mellett a magánéleti tényezők is szerepet játszhatnak, de ezek kevésbé jellemzőek.

4.4. A szervezet tanácsadási folyamatainak dinamikája

A kérdőív keretében a résztvevők véleményét kértem a tanácskérés gyakoriságáról a szervezeten belül, melynek eredményeit az alábbi diagram ábrázolja. A válaszlehetőségek a következők voltak: naponta, hetente, havonta vagy ritkábban kérnek másoktól tanácsot.

6. ábra: A kollégáktól kért szakmai tanácsok gyakoriságának megoszlása

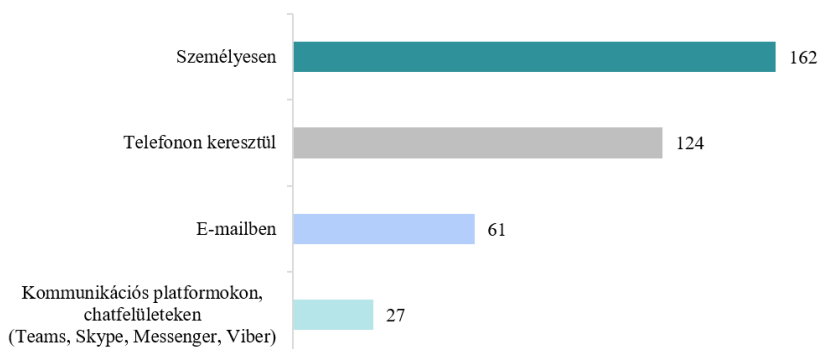


Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók közül 84 fő hetente kér tanácsot, 39 fő pedig naponta. A kitöltők túlnyomó többsége esetében tehát a tanácskérés rendszeres és a mindennapi munkavégzés szerves részét képezi. Havonta 32 fő, míg 25 fő ennél is ritkábban kér tanácsot, ami fakadhat a munkakör sajátosságából vagy akár a munkavállalók elszigeteltségét is jelentheti. Ha az alacsony tanácskérési gyakorisággal rendelkező válaszadók között találhatók olyan munkavállalók is, akiknek a csapatmunkában való aktív részvétele elvárt lenne, de valamilyen okból mégis elszigetelten dolgoznak, további vizsgálatok szükségesek a helyzet okainak feltárására. Összességében azonban elmondható, hogy a szakmai tanácskérés és -adás jelentős szerepet játszik a szervezet működésében.

A tanácskérés gyakorisága mellett a tanácsadási csatornák használatának gyakoriságát is megvizsgáltam, beleértve a személyes, telefonos, e-mailos és különböző kommunikációs platformok, mint például Teams, Messenger, Viber felületeken keresztüli interakciókat. A kitöltők többet is megjelölhettek, az eredményeket az alábbi oszlopdiagram mutatja be.

7. ábra: A tanácskérés során használt csatornák megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

A munkavállalók 90%-a (162 fő) személyesen kér tanácsot, ami annak tulajdonítható, hogy a szervezet nem biztosít rendszeres távmunka lehetőséget, így a munkavégzés személyesen, az irodában történik. A telefonos tanácskérés szintén elterjedt (124 fő), mivel rugalmas megoldást jelent, különösen a különböző munkavégzési telephelyek között. A kitöltők 34%-a (61 fő) e-mailen keresztül kér tanácsot, ami formális keretet biztosít, és a dokumentálhatóság miatt is gyakori választás lehet.

Ezzel szemben csupán 15%-uk (27 fő) használ kommunikációs platformokat, chatfelületeket a tanácsok kérésére. Ezek a csatornák lehetnek formálisak (például Teams), de informális felületek is (például Messenger). Az alacsony arány azzal magyarázható, hogy a szervezetben nincs egységesen használt kommunikációs platform, például Teams fiók is csak

néhány dolgozó számára elérhető. Emiatt a tanácskérés főként a személyes, telefonos és e-mail-es csatornákra koncentrálódik.

A tanácskérések alaposabb megértése érdekében azt is kutattam, hogy milyen témákban kérik egymás tanácsát a munkavállalók a szervezetben. Az alábbi szófelhő a kódolás és kategorizálás után kapott szakmai témákat tartalmazza.

8. ábra: Szakmai tanácskérés témakategóriái a munkavállalók körében



Forrás: Saját szerkesztés

A tanácskérések témáit vizsgálva a legkiemelkedőbb a projektmenedzsment területe, ami a szervezet egyik alapvető munkaterülete is. Gyakran előfordultak építészeti szakterületi témák, mint az épületgépészet, épületszerkezet és épületvillamosság, amelyek szoros kapcsolatban állnak egymással, de nem vonhatók össze teljesen. Ezen kívül a tervezéssel, általános szervezeti működéssel, kivitelezéssel, ajánlatadással és ügyfélkezeléssel kapcsolatos kérdések is gyakoriak voltak. A munkaügyi kérdések és a kommunikációval kapcsolatos témák, mint a tárgyalástechnika, szintén jelentős szerepet kaptak, akárcsak az informatikai, pénzügyi és költségmenedzsment kérdések. Kisebb arányban a design, marketing, rendezvényszervezés és kertészkedés témák is előfordultak.

A szakterületi kérdések mellett a válaszadók többsége kiemelte, hogy témától függetlenül bármilyen területen kérnek tanácsot, ahol nem rendelkeznek elegendő jártassággal. Ezen kívül gyakran fordulnak másokhoz brainstorming vagy közös problémamegoldás céljából, valamint a döntéshozataluk megkönnyítése érdekében is, szintén függetlenül a témától.

A tanácskérés előnyeinek részletesebb elemzése során öt olyan előnyt azonosítottam, amelyek a szakirodalomban is szerepelnek (Zagenczyk & Murrell, 2009): feladatok gyorsabb és hatékonyabb teljesítése, munkahelyi kapcsolatok erősítése, fontos információk és tudás

megszerzése, döntéshozatal megkönnyítése, illetve szakmai fejlődés lehetősége. A válaszadók ezek közül választhattak, és saját megjegyzéseiket is megoszthatták.

A válaszadók 80%-a úgy véli, hogy a kollégáktól kapott tanácsok révén szakmai fejlődésen megy keresztül. Ez az eredmény alátámasztja, hogy a munkahelyi tanulás és a folyamatos fejlődés szempontjából elengedhetetlen a kollégák közötti kommunikáció és együttműködés. Ezenkívül a válaszadók 76,1%-a jelezte, hogy a tanácskérés során fontos információkat és tudást szereznek, ami kiemeli a munkahelyi tudásmegosztás jelentőségét. Az egyik munkavállaló a szabad szavas válaszában kiemelte, hogy a közös munka során a tanácsadói interakciók elősegítik egymás nézeteinek megismerését és a közös álláspont kialakítását.

A kitöltők 73,3%-a úgy nyilatkozott, hogy a kollégáktól kapott tanácsok útján gyorsabban és hatékonyabban képes teljesíteni feladatait. A döntéshozatal megkönnyítése szintén jelentős előnyként emelkedik ki, hiszen a megkérdezettek 67,8%-a könnyebben hoz döntéseket kollégái támogatása által. Egy válaszadó megjegyezte, hogy a tanácskérés nem csupán egy adott probléma megoldásában nyújt segítséget, hanem a komplex projektek előrehaladását is támogatja. A megkérdezetteknek csak 40%-a jelezte, hogy a tanácskérés erősíti munkahelyi kapcsolataikat. Ez az arány arra utal, hogy a tanácsadási interakciók elsősorban a szakmai előrelépés szempontjából hasznosak a vállalatban belül, míg szociális előnyeik kevésbé hangsúlyosak.

Végül arra kértem a munkavállalókat, hogy értékeljék elégedettségüket az információáramlással kapcsolatban az egyes szinteken (munkacsoporton belüli, teljes szervezeti szinten, közvetlen vezető és szervezeti egység igazgatója felől érkező kommunikáció). A legtöbben (92 fő) elégedettek a munkacsoporton belüli információáramlással, és jelentős számban vannak nagyon elégedettek is (51 fő). Az elégedetlenek száma viszonylag alacsony (5 fő), ami arra utal, hogy a munkacsoportok szintjén működő kommunikációval általában elégedettek a dolgozók. A szervezeti szintű információáramlással kapcsolatban több dolgozó (94 fő) elégedett, de a semleges (53 fő) és az elégedetlen (24 fő) válaszok aránya is magasabb. Tehát feltehetőleg a nagyobb léptékű, szervezeti szintű kommunikáció kevésbé átlátható vagy lassabb. Az alacsony "nagyon elégedett" érték (9 fő) is alátámasztja, hogy a szervezeti szintű információáramlás javításra szorulhat. A közvetlen vezetőtől származó információval kapcsolatban a dolgozók többsége elégedett vagy nagyon elégedett, tehát a közvetlen vezetők általában megfelelően kommunikálhatnak a beosztottaikkal. A szervezeti egység igazgatója felől érkező kommunikáció esetében a "nagyon elégedett" válaszok aránya viszonylag alacsonyabb, mint a

közvetlen vezető esetében, ami arra utalhat, hogy a magasabb szintű vezetők közvetlen információátadása nem olyan gyakori vagy közvetlen, mint az alacsonyabb szintű vezetők esetében.

5. Az elemzés eredményeinek értékelése

A kutatás eredményei rámutattak, hogy a tanácsadói hálózat kulcsszereplői főként a vezetői pozíciót betöltők, akiktől a munkavállalók leggyakrabban kérnek tanácsot. Ez összhangban áll Gibbons (2004) megállapításaival, miszerint a vezetők központi szerepet töltenek be a szervezeti hálózatokban, főként az információmegosztás és a tanácsadás terén. A kérdőíves válaszok kimutatták, hogy a munkavállalók nagy része elsősorban magasabb pozíciójú személyektől kér útmutatást, amennyiben figyelembe veszi a másik fél hierarchiai pozícióját. Ezzel szemben a hálózatkutatás rávilágít egy érdekes ellentmondásra. Bár a kérdőíves válaszok alapján az alacsonyabb beosztású kollégáktól való tanácskérés nem jellemző, a hálózati elemzés azt mutatja, hogy a szervezetben a lefelé irányuló tanácskérés is számottevő. Egyes esetekben az alacsonyabb pozícióban lévő kollégák is kulcsszerepet töltenek be a tanácsadásban.

A tanácsadói fél megválasztása szempontjából a legfontosabb tényezők között a szakértelem és a szaktudás szerepe emelkedett ki. A kutatás megerősíti Borgatti és Cross (2003) állítását, miszerint a munkavállalók gyakran a másik fél tudására és tapasztalatára alapozva választanak tanácsadót. Valószínűnek tűnik, hogy a munkavállalók a magasabb szintű szakmai tudást gyakran társítják a vezető beosztású személyekhez.

A kutatás azt is feltárta, hogy a munkavállalók hajlamosak olyan kollégáktól tanácsot kérni, akik azonos szakterületen dolgoznak. Ez Brass és munkatársai (2004) megállapításával is egybeesik, a hasonló feladatot ellátó munkatársak közötti tanácskérés gyakoribb. Az eredmények alapján az egyes szakterületek (projektmenedzsment, tervezés, gazdasági terület) között jelentős tanácsadási elkülönülés figyelhető meg, a projektmenedzsment és tervezés területek között csak néhány munkavállaló képez hidat. Azonban a gazdasági terület központi szerepet tölt be a tanácsadói hálózatban, közvetítőként funkcionál e két szakterület között. A tanácskérések témáit vizsgálva is kiderült, hogy gyakoriak a gazdasági területet érintő kérdések.

Bár az adott szervezetben eltöltött idő nem bizonyult olyan meghatározónak, mint a szakértelem és a vezetői pozíció, a szervezeti tapasztalat egyes esetekben mégis befolyásolja a

tanácskérés irányát. Gyakran fordul elő, hogy a hálózat kulcsfigurái a hosszabb ideje, nagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársak közül kerülnek ki. Ez természetesen gyakran összefügg a szervezeti hierarchiában betöltött magas pozícióval.

Érdekes eredmény, hogy a tanácsadói hálózat és a személyes, baráti kapcsolatok között nincs jelentős átfedés. Bár Ghinoi és Di Toma (2022) kutatásai alapján feltételezhető lenne, hogy a személyes hasonlóságok ösztönzik a tanácskérést, a vizsgált szervezetben ez kevésbé jellemző. A munkavállalók fontosnak vélik a másik fél személyiségét, de nagyobb hangsúlyt fektetnek erre munkahelyi motiváltság, kitartás és elkötelezettség tekintetében. A baráti hálózat tehát elkülönül a tanácsadói hálózattól, míg a bizalmi hálózat esetében némi összekapcsolódás figyelhető meg a tanácsadói hálózattal. Ezek az átfedések azonban főként a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciókhoz kötődnek. Több esetben megfigyelhető, hogy valaki a baráti és bizalmi hálózatban periférián, sőt esetenként teljesen elszigetelten helyezkedik el, miközben a tanácsadói hálózatban központi szerepet tölt be.

5.1. Javaslatok

A kutatásom eredményei alapján javaslatokat teszek a vállalat számára, melyek célzottan a tanácsadói hálózat és az információáramlás javítása, a tanácskérési folyamatok ösztönzése és a személyes kapcsolatok erősítése köré épülnek.

A hálózatkutatás során egyértelművé vált, hogy a gazdasági terület kulcsszerepet játszik a szervezeten belüli információáramlásban, és sok munkavállaló keres tanácsot ezen a területen. Érdemes a gazdasági terület munkatársait tájékoztatni szerepükről. Amennyiben a szervezetnek ezt érdekében áll fejleszteni, ajánlott lehet a gazdasági terület dolgozóinak kommunikációs tréningeket tartani, hogy még hatékonyabban támogathassák a szervezet többi részlegét.

A felmérés alapján a munkavállalók elégedettek az információáramlással a közvetlen munkacsoportok szintjén, azonban szervezeti szinten, különösen a legfelsőbb vezetők irányából, nem érzik kielégítőnek a kommunikációt. Ennek javítására azért van szükség, mert a hálózatkutatás alapján látható, hogy ezektől a vezetőktől gyakran várnak tanácsot, információt a szervezet tagjai. A fejlesztés érdekében javasolt rendszeres szervezeti tájékoztatókat és közös megbeszéléseket bevezetni, ahol a vezetők közvetlenebb módon kommunikálhatnak a munkavállalókkal. Továbbá havi vezetői hírlevél indítása is segíthetne

csökkenteni a hierarchiai szintek közötti kommunikációs szakadékokat, és növelhetné a szervezeti átláthatóságot.

A kutatás alapján a munkavállalók közel 32%-a nem vesz részt rendszeres tanácskérésben, és az interakciók is elsősorban azonos szakterületeken belül zajlanak. A tanácskérés gyakoriságának növelése érdekében hasznos lehet olyan workshopokat és képzéseket szervezni, amelyek a tudásmegosztást és az interakciókat ösztönzik. Emellett egy egységes belső kommunikációs rendszer kiépítése, azonos platformok használata is segítheti a tanácskérés gyakoriságának növelését és a kommunikáció ösztönzését.

A hálózatkutatás alkalmas volt hiányos kapcsolatok feltárására is. A tervezői és projektmenedzsment terület közötti enyhe tanácsadói interakció akadályozhatja a későbbiekben a szervezet előrelépését, teljeskörűen hatékony munkavégzését. A különböző szakterületek közötti tanácsadás elősegítése érdekében célszerű lenne keresztfunkcionális projektcsapatokat létrehozni, például a tervezés és a projektmenedzsment között, hogy a munkavállalók könnyebben hozzáférhessenek a más területeken elérhető tudáshoz és tapasztalatokhoz.

A bizalmi és baráti kapcsolatok erősítésére érdemes rendszeres csapatépítő eseményeket szervezni, ahol a munkavállalók kötetlen környezetben találkozhatnak egymással. Ez lehetőséget ad arra, hogy a kollégák a saját szakterületükön kívül is kapcsolatokat építhessenek, elősegítve ezzel a vállalatban belüli együttműködést és a közvetlen, informális információáramlást.

Fontos megjegyezni, hogy a vállalat esetében a dolgozók közötti kapcsolatok dinamikája folyamatosan változhat, különösen a projektcsapatok gyakori átszervezése révén. Éppen ezért célszerű lenne a hálózatkutatást bizonyos időközönként megismételni, hogy a vállalat naprakész és pontos képet kapjon a szervezeten belüli kapcsolatokról és együttműködési dinamikákról.

5.2. A kutatás korlátai és további kutatási irányok

A kérdőívet a résztvevők 82%-a kitöltötte, azonban a nem teljeskörű válaszadás torzíthatja a hálózati elemzés eredményeit, hiszen fontos kapcsolatok és vélemények maradhattak ki, amelyek befolyásolhatták volna az eredményeket. Az elmaradt kitöltések hatása különösen azoknál a kulcsszereplőknél lehet jelentős, akik a hálózatban központi szerepet tölthetnek be, így az elemzés eredményei az ő kitöltésük nélkül nem feltétlenül teljes. A kutatás során ezen

munkavállalók is bekerültek a hálózati ábrába, ugyanakkor torzíthatják a hálózati mutatókat, mivel ezeknek a személyeknek kifok (out-degree) mutatója nem ismert, így teljes központi szerepük felmérése korlátozott.

A szervezeten belüli munkavállalók projektcsapatokban dolgoznak, és ezek a csapatok az új projektek kezdetével rendszeresen változnak. Mivel a tanácsadói kapcsolatokat csak egy adott időpontban vizsgáltam, feltehető, hogy a válaszadók túlnyomórészt az aktuális projektjeikhez kapcsolódó tanácsadási kapcsolataikra összpontosítottak. Ez azt jelenti, hogy a kérdőív eredményei inkább az éppen fennálló tanácsadási interakciókat tükrözik, és nem feltétlenül reprezentálják a hosszabb távú vagy stabilabb kapcsolatokat. A kérdőív tehát inkább egy pillanatfelvételt ad a tanácsadói hálózat működéséről, ami időben változhat, és nem biztos, hogy pontosan visszaadja a szervezetben kialakult tartós tanácsadói viszonyokat.

A kutatás további fontos korlátja, hogy csak egyetlen szervezetet vizsgáltam, ami jelentős hatással van az eredmények általánosíthatóságára. A vállalatok között különböző tényezők, például iparági sajátosságok, vezetési stílusok, vállalati kultúra, méret és erőforrások alapján nagy eltérések lehetnek. Mivel jelen kutatás a vizsgált vállalat specifikus struktúrájára és folyamataira összpontosított, az eredmények kizárólag arra az adott szervezetre vonatkoznak, és nem biztos, hogy más cégekre, iparágakra vagy földrajzi régiókra is alkalmazhatók.

További kutatási irány lehet a tanácsadói hálózat hátrányainak vizsgálata, különös figyelmet fordítva a kulcsemberek véleményére és tapasztalataira. Emellett az általam elvégzett kutatást érdekes lehet egy kisebb szervezetben elvégezni, megfigyelve, hogy ott hogyan alakulnak a befolyásoló tényezők és milyen mértékű átfedést mutat a tanácsadói hálózat a személyesebb interakciókkal.

6. Összegzés

A dolgozatomban egy magyar építészeti tervezéssel, mérnöki tanácsadással és projektmenedzsmenttel foglalkozó vállalat tanácsadói hálózatának működését vizsgáltam. A kutatásom központi kérdése az volt, hogy a vállalat munkatársai kitől kérnek tanácsot, illetve kutatásom további célja volt a tanácsadói fél megválasztását befolyásoló tényezők feltárása, és a szervezet tanácskérési szokásainak mélyebb megismerése.

A dolgozat első részében szekunder elemzést végeztem a szervezeti hálózatok típusairól, különös figyelmet fordítva a tanácsadói hálózatok működésére. Részletesen bemutattam azokat a tényezőket, amelyek a tanácsadói kapcsolatok létrejöttét és működését gyakran

befolyásoló tényezők, mint például a szakmai tudás, a szervezeti pozíció és a személyes hasonlóságok. A szakirodalom alapján feltételezni lehetett, hogy a tanácsadói hálózat szoros összefüggésben áll a szervezeten belüli informális, személyes kapcsolatokkal, és hogy a személyes hasonlóságok jelentős hatással vannak arra, hogy a munkatársak kikhez fordulnak tanácsért. A szakirodalmi áttekintésemben felvázoltam a tanácsadói hálózatok előnyeit, illetve felvezettem, miért fontos a hálózat kutatás módszertanának alkalmazása a szervezeti hálózatok megismerésére és értelmezésére, hogy azok hatékonyabban támogathassák a vállalati működést.

Az adatgyűjtés során kérdőíves felmérést végeztem, amelyben a szervezet munkavállalói válaszoltak a tanácsadási és tanácskérési szokásaikat vizsgáló kérdésekre. A kérdések a tanácskérés gyakoriságára, az alkalmazott kommunikációs csatornákra, a tanácsadás témaköreire, valamint arra vonatkoztak, hogy milyen szempontokat mérlegelnek a dolgozók tanácsadóik kiválasztása előtt. A kérdőív válaszai alapot adtak a tanácsadói kapcsolatok hálózatának felépítéséhez. Ezen kapcsolatok vizualizálásához, a szervezet tanácsadói hálózatának alaposabb megismeréséhez, a kulcsemberek és szakterületek együttműködésének azonosításához, és további elemzésekhez a hálózat kutatás módszertanát alkalmaztam.

A kutatási eredmények azt mutatták, hogy a tanácsadói hálózat kulcsszereplői jellemzően a vezető pozícióban lévő személyek, akikhez a munkavállalók gyakran fordulnak tanácsért. A tanácsadók kiválasztásában a szakértelem és a szaktudás kiemelt szerepet kap. Az szervezet két fő szakterülete, a projektmenedzsment és a tervezés a tanácsadási hálózatban egymástól elkülönülten jelenik meg, a két terület között a gazdasági terület jelenik meg közvetítőként. A tanácsadói hálózat szorosabb és összefüggőbb, mint a baráti vagy bizalmi hálózatok, nincsenek izolált személyek vagy csoportok. Bár a baráti kapcsolatok a formális szervezeti struktúráktól függetlenül alakulnak, a bizalmi kapcsolatok esetén már nagyobb szerepet kap a tanácsadó formális hierarchiai pozíciója. Az elemzés azt is kiemeli, hogy a vizsgált szervezetben a személyes és személyiségbeli hasonlóságok kevésbé játszanak meghatározó szerepet a tanácsadó kiválasztásában.

A kutatás eredményei alapján javaslatokat dolgoztam ki, amelyek célja, hogy hosszú távon fenntartsák a jól működő folyamatokat, és javítsák az azonosított hiányosságokat a szervezeten belül. Ezen ajánlások a tanácsadói kapcsolatok, a belső kommunikáció és a formális, valamint informális együttműködési folyamatok fejlesztésére irányulnak, hogy erősítsék a szervezeti hatékonyságot és növeljék a munkavállalói elégedettséget.

A megfigyelt tanácsadói kapcsolatok és kommunikációs mintázatok tükrözik a vizsgált cég sajátos működési struktúráját és normáit, amelyek eltérhetnek más vállalatok gyakorlatától. Különböző iparágakban és szervezeti kultúrákban más hálózati struktúrák és prioritások lehetnek érvényesek, ezért ezek a javaslatok minden esetben egyedi adaptációt igényelnek. A kutatás további irányaként javasolt a tanácsadói kapcsolatok lehetséges hátrányainak vizsgálata, hiszen a tanácsadói szerep és a tanácskérés folyamata kihívásokkal is járhat, amelyek árnyaltabb megértést igényelnek.

A hálózatkutatás során szerzett tapasztalataim új perspektívát adtak a szervezetek és csoportok működésének megértéséhez. Az egyik legfontosabb tanulság számomra az, hogy az egyes emberek viselkedését, kapcsolatait, döntéseit számos, gyakran láthatatlan tényező befolyásolja, és ez hatványozottan igaz egy teljes szervezet összetett interakcióira. A szervezet tagjai, mint egy hálózat belső résztvevői, sosem láthatják át teljesen a hálózat egészét, mivel mindenki saját helyzetéből és kapcsolatrendszeréből tapasztalja meg a szervezet működését. A hálózatkutatás módszertana lehetőséget ad arra, hogy távolabbról tekintsünk az összképre, és olyan mintázatokot lássunk meg, amelyek közelről nem láthatók. Ugyanakkor ez a módszer sem képes teljes képet adni minden egyes interakció mélyebb mozgatórugóiról, hiszen az emberek viselkedését mindig befolyásolják olyan külső és belső tényezők, amelyeket nem mindig lehet számszerűsíteni vagy egyértelműen meghatározni. Ez a felismerés egyértelművé tette, hogy a szervezeti működés teljes megértéséhez nemcsak strukturális elemzésekre, hanem empátiára és emberközpontú megközelítésre is szükség van. A kapcsolatok feltárásához és azok mélyebb megismeréséhez a hálózatkutatás ugyanakkor kiváló kiindulópontot és értékes alapot szolgáltat.

7. Irodalomjegyzék

Adomako, S., Narteh, B., Danquah, J. K., & Analoui, F. (2016). Entrepreneurial orientation in dynamic environments: The moderating role of extra-organizational advice. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 616–642. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2015-0320>

Agneessens, F., & Labianca, G. (2022). Collecting survey-based social network information in work organizations. *Social Networks*, 68, 31–47. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.04.003>

Agneessens, F., Trincado-Munoz, F. J., & Koskinen, J. (2024). Network formation in organizational settings: Exploring the importance of local social processes and team-level contextual variables in small groups using bayesian hierarchical ERGMs. *Social Networks*, 77, 104–117. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2022.07.001>

Agneessens, F., & Wittek, R. (2012). Where do intra-organizational advice relations come from? The role of informal status and social capital in social exchange. *Social Networks*, 34(3), 333–345. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.04.002>

Ajimati, M. O., Whelan, E., Aalbers, R., Morgan, L., & van Kranenburg, H. (2022). The effect of advice network connectedness on problem-solving competence among software developers. *Journal of Systems and Software*, 194, 111489. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111489>

Alexander, A., De Smet, A., Kleinman, S., & Mugayar-Baldocchi, M. (2020). *To weather a crisis, build a network of teams*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/to-weather-a-crisis-build-a-network-of-teams> (Letöltve: 2024.11.10.)

Baksa, M., & Drótos, G. (2020). A szervezetek hálózati elmélete: Gondolati lépések egy új paradigma felé. *Magyar Tudomány*, 182(1), 69–80. <https://doi.org/10.1556/2065.182.2021.1.11>

Bland, J. T., & Williams, A. M. (2019). Collaborative Ties Within: Public Organizations and the Latent Capacity for Advice Network Formation. *Public Organization Review*, 19(3), 367–386. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0415-9>

- Bohns, V. K., & Flynn, F. J. (2010). “Why didn’t you just ask?” Underestimating the discomfort of help-seeking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(2), 402–409. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.12.015>
- Borgatti, S., & Halgin, D. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-5513-5_2
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science*, 49(4), 432–445. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428>
- Borgatti, S. P., & Molina, J. L. (2003). Ethical and Strategic Issues in Organizational Social Network Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(3), 337–349. <https://doi.org/10.1177/0021886303258111>
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 795–817. <https://doi.org/10.2307/20159624>
- Brooks, A. W., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart people ask for (my) advice: Seeking advice boosts perceptions of competence. *Management Science*, 61(6), 1421–1435. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2054>
- Brown, S. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235–255. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Butts, C. T. (2008). Social network analysis: A methodological introduction. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(1), 13–41. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2007.00241.x>
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2001). Beyond answers: Dimensions of the advice network. *Social Networks*, 23(3), 215–235. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(01\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(01)00041-7)
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload> (Letöltve: 2024.11.10)
- Daña, J., Caputo, F., & Ráček, J. (2020). Complex Network Analysis for Knowledge Management and Organizational Intelligence. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 405–424. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0553-x>

Fisher, M. J., & Marshall, A. P. (2009). Understanding descriptive statistics. *Australian Critical Care*, 22(2), 93–97. <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2008.11.003>

Freeman, L. C. (2004). *The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science*. Empirical Press.

Ghini, S., & Di Toma, P. (2022). Conceptualising business model innovation: Evidence from the managers' advice network. *INNOVATION-ORGANIZATION & MANAGEMENT*, 24(2), 251–271. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1885298>

Gibbons, D. E. (2004). Friendship and Advice Networks in the Context of Changing Professional Values. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 238–262. <https://doi.org/10.2307/4131473>

Hayton, J. C., Carnabuci, G., & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 235–249. <https://doi.org/10.1002/job.755>

Hofmann, D., Lei, Z., & Grant, A. (2009). Seeking Help in the Shadow of Doubt: The Sensemaking Processes Underlying How Nurses Decide Whom to Ask for Advice. *The Journal of Applied Psychology*, 94, 1261–1274. <https://doi.org/10.1037/a0016557>

Hollenbeck, J., & Jamieson, B. (2015). Human Capital, Social Capital, and Social Network Analysis: Implications for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Perspectives*, 29. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0140>

Hornyacsek J. (2014). *A tudományos kutatás elmélete és módszertana: Szakkönyv tudományos munkát végzők és doktori tanulmányokat folytatók számára*. Nemzeti Közszerolgalati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar.

Keith, M., Demirkan, H., & Goul, M. (2010). The influence of collaborative technology knowledge on advice network structures. *Decision Support Systems*, 50(1), 140–151. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.07.010>

Keith, M., Demirkan, H., & Goul, M. (2017). The Role of Task Uncertainty in IT Project Team Advice Networks. *Decision Sciences*, 48(2), 207–247. <https://doi.org/10.1111/dec.12226>

Klein, K., Lim, B.-C., Saltz, J., & Mayer, D. (2004). How Do They Get There? An Examination of the Antecedents of Centrality in Team Networks. *Academy of Management Journal*, 47, 952–963. <https://doi.org/10.5465/20159634>

Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993). Informal Networks the Company behind the Charts. *Harvard Business Review*, 78. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195159509.003.0016>

Landis, B. (2015). Personality and Social Networks in Organizations: A Review and Future Directions. *Journal of Organizational Behavior*, 37. <https://doi.org/10.1002/job.2004>

Lee, F. (1997). When the Going Gets Tough, Do the Tough Ask for Help? Help Seeking and Power Motivation in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 336–363. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2746>

Liamputpong, P. (2009). Qualitative data analysis: Conceptual and practical considerations. *Health Promotion Journal of Australia*, 20(2), 133–139. <https://doi.org/10.1071/HE09133>

Loebbecke, C., van Fenema, P. C., & Powell, P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 4–14. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.12.002>

Lomi, A., Lusher, D., Pattison, P. E., & Robins, G. (2014). The Focused Organization of Advice Relations: A Study in Boundary Crossing. *Organization Science*, 25(2), 438–457. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0850>

Marsden, P. (2014). Survey methods for network data. In *The SAGE Handbook of Social Network Analysis* (pp. 370–388). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446294413>

Merrill, J., Bakken, S., Rockoff, M., Gebbie, K., & Carley, K. M. (2007). Description of a method to support public health information management: Organizational network analysis. *Journal of Biomedical Informatics*, 40(4), 422–428. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2006.09.004>

Molnár László (2020): A hálózatelemzés alapfogalmai – gráfok, centralitás, szomszédosság, hidak és a kis világ. In Sasvári Péter szerk.: *Rendszerelmélet*. Budapest, Dialóg Campus. 123–140. DOI: <https://doi.org/10.36250/00734.07>

Nebus, J. (2006). Building Collegial Information Networks: A Theory of Advice Network Generation. *Academy of Management Review*, 31, 615–637. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318921>

Otte, E., & Rousseau, R. (2002). Social network analysis: A powerful strategy, also for the information sciences. *Journal of Information Science*, 28(6), 441–453. <https://doi.org/10.1177/016555150202800601>

Rank, O. N. (2008). Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 145–161. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.02.005>

Rank, O. N., Robins, G. L., & Pattison, P. E. (2010). Structural Logic of Intraorganizational Networks. *Organization Science*, 21(3), 745–764. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0450>

Rouchier, J., Tubaro, P., & Emery, C. (2014). Opinion transmission in organizations: An agent-based modeling approach. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 20(3), 252–277. <https://doi.org/10.1007/s10588-013-9161-2>

Siciliano, M. D. (2015). Advice Networks in Public Organizations: The Role of Structure, Internal Competition, and Individual Attributes. *Public Administration Review*, 75(4), 548–559. <https://doi.org/10.1111/puar.12362>

Sparrowe, R., Liden, R., Wayne, S., & Kraimer, M. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, 44. <https://doi.org/10.2307/3069458>

Sykes, T. A., Venkatesh, V., & Johnson, J. (2014). Enterprise System Implementation and Employee Job Performance: Understanding the Role of Advice Networks. *MIS Quarterly*, 38, 51–72. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.1.03>

Szántó, Z., & Tóth, I. G. (1993). A társadalmi hálózatok elemzése. *Aula*, 15(1), 30–55.

Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *The Academy of Management Review*, 4(4), 507–519. <https://doi.org/10.2307/257851>

Wang, Z., Tjosvold, D., Chen, Y. N., & Luo, Z. (2014). Cooperative goals and team performance: Examining the effects of advice network. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 835–852. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9382-z>

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.

Whitney, J. M., Henry, S. E., & Bradley, B. H. (2022). Maybe It Is Who You Know: Social Networks and Leader–Member Exchange Differentiation. *Group & Organization Management*, 47(2), 300–341. <https://doi.org/10.1177/10596011221086327>

Williams, A. M., & Bland, J. T. (2020). Drivers of Social Engagement: Employee Voice–Advice Sharing Relationship. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 669–690. <https://doi.org/10.1177/0734371X19850873>

Yang, H.-L., & Wu, T. C. T. (2008). Knowledge sharing in an organization. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8), 1128–1156. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2007.11.008>

Zagenczyk, T. J., & Murrell, A. J. (2009). It is Better to Receive than to Give: Advice Network Effects on Job and Work-Unit Attachment. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 139–152. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9095-3>

Zhang, M., Zheng, W., & Wei, J. (2009). Sources of social capital: Effects of altruistic citizenship behavior and job involvement on advice network centrality. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 195–217. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20015>

8. Mellékletek

I. számú melléklet: A kutatás résztvevőinek elküldött kérdőív

Kedves Kitöltő!

Kongó Csenge vagyok, a Budapesti Corvinus Egyetem gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatója. Szakdolgozatomban a munkavállalók tanácsadói hálózatát vizsgálom a szervezeten belül. A kutatásom fő kérdése, hogy az egyes munkavállalók kitől kérnek tanácsot, továbbá mi alapján választják meg tanácsadóikat. *Tanácskérés alatt azokat az interakciókat kell érteni, amelyek során munkavégzéssel kapcsolatos információkat, útmutatást, tudást kérnek.* Ezek a tanácskérési interakciók nem feltétlenül egyeznek a formális struktúrával, hanem sok esetben informális módon valósulnak meg.

A kérdőív kitöltői és a válaszokban megadott személyek kilétét a HR-en kívül csak én látom, és ezeket csak az adatok feldolgozásához, a HR-rel egyeztetve használom fel. A kitöltés és a megadott válaszok semmilyen negatív következménnyel nem járnak. A kutatás további részében az anonimitás garantált, a végső eredményeket nevek nélkül jelenítem meg a dolgozatomban.

Köszönöm segítségedet, hogy hozzájárulsz a kutatásom sikerességéhez!

1. rész

Kérlek, add meg a teljes neved!

Összesen hány éves szakmai tapasztalattal rendelkezel? (Kérlek, számmal add meg!)

Ebből hány éve dolgozol a cégnél? (Kérlek, számmal add meg!)

Milyen területen dolgozol a cégnél?

Projektmenedzsment:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| - gyakornok | - felsővezető (igazgató, |
| - munkatárs (junior, | vezérigazgató) |
| létesítményfelelős, létesítményi | - asszisztencia |
| főmérnök) | |
| - középvezető (projektigazgató) | |

Tervezés:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------|
| - gyakornok | - projektasszisztens/vezetői |
| - építész munkatárs/tervező | asszisztens |
| - vezető építész tervező | - szakági tervező/munkatárs |
| - belsőépítész | - BIM menedzser |
| - munkatárs/tervező/látványtervező | - szakági vezető tervező |
| - igazgató | - vállalalkozási menedzser |
| - tervezési projektmenedzser | |
| - tervezési projektmenedzser- | |
| asszisztens | |

Gazdasági terület:

- könyvelés
- informatika
- gazdaságinformatika
- recepció & titkárság
- épületfenntartás, flotta
- ISO, közbeszerzés
- HR
- marketing & kommunikáció
- üzletfejlesztés

2. rész

A kérdőív ezen szakaszában olyan kérdéseket fogsz látni, amelyekre a válaszban más személyek neveit kell megadni a cégcsoporton belül. Ezek a személyek lehetnek kollégák, felettes(ek), vagy akár beosztott(ak) is. **Kérem, kérdésenként maximum 3 nevet adj meg!**

1. Nevezd meg azokat a személyeket, akikkel szívesen beszélgetsz munkaidőn kívül is!
2. Nevezd meg azokat a személyeket, akikben megbízol a munkával kapcsolatos ügyekben!
3. Nevezd meg azokat a személyeket, akiktől munkavégzéssel kapcsolatos szakmai, technikai tanácsot szoktál kérni!
4. Nevezd meg azokat a személyeket, akik gyakran kérnek tőled munkavégzéssel kapcsolatos szakmai, technikai tanácsot!
5. Nevezd meg azokat a személyeket, akikhez munkavégzés közbeni probléma esetén vagy nehéz helyzetekben fordulsz!
6. Nevezd meg azokat a személyeket, akiknek a véleményét fontosnak tartod egy döntés meghozatala előtt!
7. Nevezd meg azokat a személyeket, akik tanácsaikkal leginkább hozzájárulnak a te szakmai fejlődésedhez!
8. Nevezd meg azokat a személyeket, akiktől leggyakrabban kapsz hasznos információkat munkahelyi ügyekben!
9. Nevezd meg azokat a személyeket, akiknek te gyakran szolgáltatasz hasznos információkat munkahelyi ügyben!

3. rész

A kérdések megválaszolásához gondold át, hogy a kérdőív első szakaszában kiket neveztél meg. Az alábbi kérdésekre a velük való kapcsolatra és interakcióidra összpontosítva válaszolj!

1. Milyen mértékben játszanak szerepet az alábbi tényezők abban, hogy kitől kérsz tanácsot? (1= egyáltalán nem, 6 = nagyon)
 - A másik fél földrajzi közelsége, könnyű és gyors elérése
 - A másik fél formális szervezeti hierarchiában betöltött helye
 - A másik fél személyisége, attitűdje
 - A másik fél tudása, szakértelme az adott témában
 - A másik fél szervezetben töltött idejének hossza
 - A másik féllel szerzett korábbi tapasztalatok (adott már tanácsot, ami hasznos volt)

2. Azok a személyek, akikhez szívesen fordulsz munkahelyi ügyben, jellemzően milyen pozíciót töltenek be hozzád képest a szervezeti hierarchiában?
 - Általában magasabb pozícióban lévő személyekhez fordulok munkahelyi problémáimmal, kérdéseimmel
 - Általában alacsonyabb pozícióban lévő személyekhez fordulok munkahelyi problémáimmal, kérdéseimmel
 - Általában velem azonos hierarchiai szinten lévő személyekhez fordulok
 - Nem foglalkozom a másik fél hierarchiai pozíciójával
3. A kérdőív első részében az általad megnevezett személyek közül válaszd ki azt, akit a legtöbbször nevezted meg válaszáidban. Általában milyen gyakran kérsz ettől a személytől szakmai tanácsot?
 - Naponta
 - Hetente
 - Havonta
 - Ritkábban
4. A kérdőív első részében általad megnevezett személyek közül válaszd ki azt, akit a legtöbbször nevezted meg válaszáidban. Jelöld meg, hogy ez a személy miben hasonlít rád! (Több válasz is megjelölhető.)
 - Korban
 - Nemben
 - Személyiségben
 - Munkahelyi motiváltságban
 - Szakértelemben, szakmai jártasságban
 - Vallott vállalati értékek
 - Semmilyen hasonlóságot nem vélek felfedezni
5. Általában milyen szakmai témában kéred kollégáid tanácsát? (nyitott kérdés)
6. Általában milyen formában kérsz tanácsot kollégáidtól? (Több válasz is megjelölhető.)
 - Személyesen
 - Telefonon keresztül
 - E-mailben
 - Kommunikációs platformokon, chatfelületeken (például Teams, Skype, Messenger, Viber)
 - Egyéb...
7. Milyen előnyökkel jár számodra, ha kollégáidtól tanácsot kapsz? (Több válasz is megjelölhető.)
 - Szakmailag fejlődöm
 - Könnyebben hozok döntéseket
 - Fontos tudásra, információra teszek szert
 - Munkahelyi kapcsolataimat erősítem
 - Gyorsabban és hatékonyabban teljesítem feladataimat
 - Egyéb...

8. Mennyire vagy elégedett a közvetlen munkacsoportodon belüli információáramlással?
- Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen
9. Mennyire vagy elégedett a teljes szervezeten belüli központi információáramlással?
- Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen
10. A közvetlen vezetőd a szervezeti egységed igazgatója?
- Igen

11. Mennyire vagy elégedett a szervezeten belüli információáramlással a közvetlen vezetőd felől?

 - Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen
 - Nem

11. Mennyire vagy elégedett a szervezeten belüli információáramlással a szervezeti egységed igazgatója felől?

 - Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen

12. Mennyire vagy elégedett az információáramlással a közvetlen vezetőd felől?

 - Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen

II. számú melléklet

Korrelációanalízis eredményei a baráti és bizalmi hálózatokban: Hálózati mutatók korrelációja a pozícióval, szakmai tapasztalattal és szervezetben eltöltött idővel:

Hálózati mutatók	Különböző munkahelyi tényezők								
	Pozíció			Releváns szakmai tapasztalat hossza			Cégnél eltöltött idő hossza		
	Barátság	Bizalom		Barátság	Bizalom		Barátság	Bizalom	
Befok	0,178	0,479	Befok	-0,001	0,190	Befok	0,098	0,271	
Kifok	-0,130	-0,102	Kifok	-0,067	0,042	Kifok	-0,081	0,055	
Fokszám centralitás	0,046	0,375	Fokszám centralitás	-0,038	0,187	Fokszám centralitás	0,024	0,254	
Közelség centralitás	-0,054	-0,177	Közelség centralitás	0,230	0,083	Közelség centralitás	0,284	0,035	
Közöttiség centralitás	0,115	0,396	Közöttiség centralitás	0,101	0,249	Közöttiség centralitás	0,149	0,220	

Forrás: Saját szerkesztés

III. számú melléklet

Korrelációanalízis eredményei a tanácsadói hálózatban: Hálózati mutatók korrelációja a pozícióval, szakmai tapasztalattal és szervezetben eltöltött idővel:

	Pozíció		Releváns szakmai tapasztalat hossza		Cégnél eltöltött idő hossza
Befok	0,572	Befok	0,312	Befok	0,322
Kifok	-0,023	Kifok	0,001	Kifok	0,024
Fokszám centralitás	0,520	Fokszám centralitás	0,276	Fokszám centralitás	0,293
Közelség centralitás	-0,152	Közelség centralitás	-0,023	Közelség centralitás	-0,101
Közöttiség centralitás	0,237	Közöttiség centralitás	0,150	Közöttiség centralitás	0,177

Pozíció és befok mutató:

$$r^2 = 0,2658$$

Szakmai tapasztalat és befok mutató:

$$r^2 = 0,1054$$

Cégnél eltöltött idő és befok mutató:

$$r^2 = 0,0983$$

Forrás: Saját szerkesztés