

Eötvös Loránd Tudományegyetem

Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Közösségszervezés BA szak

37. ORSZÁGOS TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI KONFERENCIA

Kassai Bálint Gergely

2025

Eötvös Loránd Tudományegyetem

Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Közösségszervezés BA szak



**A munkahelyi informális tanulás vizsgálata
fejvadász cég toborzási divíziói körében**

Készítette:

Kassai Bálint Gergely

Témavezető:

Dr. Schiller Emese PhD
egyetemi adjunktus

Kézirat lezárva:

2025. 01. 06.

Köszönetnyilvánítás:

Szeretném kifejezni hálámat konzulensemnek, Dr. Schiller Emesének, aki a dolgozat készítése során szakmai iránymutatásával és emberségével végig támogatott, valamint hasznos tanácsaival segítette munkámat.

Köszönettel tartozom Dr. Muth-Fazekas Ágnes egyetemi adjunktusnak is, aki értékes meglátásaival és javaslataival járult hozzá a dolgozat megvalósításához.

Hálás vagyok családomnak, akik türelmükkel, biztatásukkal és folyamatos támogatásukkal segítettek tanulmányaim során.

Végezetül köszönöm barátaimnak és szaktársaimnak, hogy mindig számíthattam rájuk, és hogy szoros összetartással és kölcsönös segítségnyújtással könnyítették meg közös utunkat az egyetemi évek alatt.

Tartalomjegyzék

Absztrakt	1
1. Bevezetés.....	2
2. Elméleti Háttér	3
2.1 A munkahelyi tanulás	3
2.1.1 Munkahelyi tanulás értelmezései	3
2.1.2 Informális tanulás a munkahelyen és annak jelentősége	4
2.2 Az informális munkahelyi tanulást elősegítő és azokat befolyásoló tényezők	6
2.2.1 Együttműködésre való lehetőség.....	6
2.2.2 Tudásszerzés és információhoz való hozzáférés	7
2.2.3 Munkaértékelés	8
2.2.4 Visszajelzés	9
2.2.5 Mentori és coaching támogatás.....	10
3. A vizsgálat bemutatása.....	11
3.1 Kutatás célja	11
3.2 Kutatási kérdések	11
3.3 A vizsgálat körülményei és a minta	12
3.4 Vizsgálati módszerek	12
3.4.1 Kutatási eszköz	12
3.4.2 Adatelemzés és az empirikus adatok megbízhatóságának elemzése	12
3.5 Kutatási eredmények	13
3.5.1 Műszaki divíziót érintő empirikus kutatás eredményei	13
3.5.2 IT divíziót érintő empirikus kutatás eredményei.....	17
3.5.3 Corporate-SSC divíziót érintő empirikus kutatás eredményei.....	19
3.5.4. Divíziók közti összehasonlítás	22
4. Összegzés és kitekintés.....	25
5. Következtetés és fejlesztési javaslatok.....	27
6. Irodalomjegyzék	29
7. Ábrajegyzék:	34

Absztrakt

A munkahelyi informális tanulás kulcsfontosságú szerepet játszik a munkavállalók fejlődésében, különösen a dinamikusan változó gazdasági környezetben. Jelen tanulmány egy budapesti fejvadász cég három toborzási divíziójának (Műszaki, IT és Corporate-SSC) informális tanulási folyamatait vizsgálja. A kutatás alapvető célja az informális tanulást elősegítő tényezők azonosítása, úgy, mint az együttműködés, a visszajelzések és a tudásmegosztás. A kvalitatív kutatás során fókuszcsoporthoz tartozó interjúk segítségével gyűjtött adatokat az ATLAS.ti szoftverrel elemeztük. Az adatok elemzése során betekintést nyertünk a különböző divíziók közötti hasonlóságokba és eltérésekbe. Eredményeink rámutattak arra, hogy bár a proaktív tanulási hozzáállás és a digitális források kiemelt szerepet játszanak minden divízióban, a konkrét tanulási gyakorlatok viszont jelentős eltéréseket mutatnak. A kutatás eredményei hozzájárulhatnak az informális tanulást támogató szervezeti stratégiák fejlesztéséhez.

1. Bevezetés

A jelen kutatás célja, hogy feltárja egy Budapesti székhelyű, toborzással és HR-tanácsadással foglalkozó vállalat három divíziójának — Műszaki, IT és Corporate-SSC — informális tanulási folyamatait. A kutatás különösen aktuális, mivel a vállalatok napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkaerő fejlesztésére, amelyben az informális tanulásnak meghatározó szerepe van (Horváth, 2011). Az informális tanulás támogatása nemcsak a dolgozók elégedettségét növeli, hanem elősegíti a vállalat hosszú távú sikerét is, hiszen a folyamatos tanulás a szervezeti innováció és alkalmazkodóképesség alapja (Stéber, 2014).

A kutatás elsősorban HR toborzási szakemberekre fókuszál, akik központi szerepet töltenek be a munkaerő-piaci trendek kezelésében és a vállalatok emberi erőforrás stratégiáinak megvalósításában. A vizsgálat során különös figyelmet fordítunk arra, hogyan értelmezik és használják a vizsgált cégen belül a HR szakemberek az informális tanulási lehetőségeket a mindennapi munkájuk során, valamint, hogy milyen módszereket részesítenek előnyben. Emellett feltárjuk a munkahelyi tanulást támogató környezet elemeit, beleértve az együttműködést, a tudásmegosztást, a visszajelzéseket, a coachingot és a mentorálási lehetőségeket. Végül összehasonlítjuk az informális tanulási gyakorlatokat a vállalat három vizsgált divíziójában, különös tekintettel az egyes részlegek közötti hasonlóságokra és különbségekre.

A kutatás során félig strukturált fókuszcsoporthoz tartozó interjúkat alkalmazzunk, amelyek során feltártuk a résztvevők véleményét és tapasztalatait az informális tanulóssal kapcsolatban. A vizsgálati mintát a három toborzási divízió HR szakemberei és vezetői alkották, akik különböző szakmai háttérrel és tapasztalattal rendelkeznek. Az interjúk kódolását és elemzését az ATLAS.ti szoftver segítségével végeztük, amely lehetővé tette a deduktív és induktív megközelítések együttes alkalmazását.

A kutatás eredményei rámutathatnak az informális tanulás támogatásának leghatékonyabb módjaira, és hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vállalatok olyan tanulási környezetet alakítsanak ki, amely támogatja a HR toborzási szakemberek fejlődését és motivációját.

2. Elméleti Háttér

2.1 A munkahelyi tanulás

2.1.1 Munkahelyi tanulás értelmezései

A munkahelyi tanulás kérdésköre az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb figyelmet kapott, különösen a vállalati szférában, ahol a munkavállalók megtartása és fejlesztése stratégiai fontosságúvá vált (de Grip, 2024). A mai, dinamikusan változó gazdasági környezetben a szervezetek számára elengedhetetlen, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak az új kihívásokhoz, miközben támogatják munkavállalóik folyamatos fejlődését (Kyndt & Beusaert, 2017). Ezeknek a céloknak az elérésében a tudás és a tudásszerzés támogatása kulcsszerepet játszik. A szükséges kompetenciák nem csupán az oktatási rendszerből, hanem a munkahelyi tanulás különböző formáiból is származnak, amelyek a mindennapi munkavégzés során alakulnak ki. Az egész életen át tartó tanulás keretei között tehát a munkahely kiemelkedő szintérré válik, ahol a munkavállalók megszerezhetik és továbbfejleszthetik a változó piaci igényeknek megfelelő tudást (Horváth, 2011).

A munkahelyi tanulással kapcsolatos kutatások sokszínűsége rávilágít a fogalom komplexitására. Csizmadia (2016) rámutat arra, hogy a „workplace learning” vagy „learning at work” fogalmak elsősorban az egyéni informális tudásszerzési folyamatokra összpontosítanak, ugyanakkor hangsúlyozza, hogy ez egy ennél jóval összetettebb jelenség. A munkahelyi tanulás nemcsak az egyéni ismeretek megszerzését foglalja magában, hanem a kompetenciák — vagyis a tudás gyakorlati, munkafolyamatokat átfogó alkalmazásának — fejlesztését is. A szerző két alapvető értelmezési paradigmát határoz meg a munkahelyi tanulással kapcsolatban. Az első az elsajátítási modell, amely a tanulás kognitív aspektusát helyezi előtérbe. Ebben a megközelítésben a résztvevők implicit módon sajátítanak el korábban ismeretlen tudást, információkat és koncepciókat, miközben a hangsúly az egyéni tanulásra és az új ismeretek felhalmozására helyeződik. A második a részvételi modell, amely ezzel szemben a tanulást szociális folyamatként értelmezi. Ez a megközelítés elősegíti a friss munkavállalók beilleszkedését, valamint a közösség teljes jogú tagjává válását. A részvételi modellben a tanulás a munkahelyi folyamatokban, a közös tapasztalatokban és az együttműködésekben gyökerezik, ahol a szociális interakciók és az aktív részvétel számít a tanulásnak.

Hortoványi és Vastag (2013) a munkahelyen történő tanulás, azaz "on the job" tanulás fogalmát emelik ki, amely az oktatási szervezeteken kívüli, kötetlen, a munkafolyamatokba integrált tanulási folyamatokra utal. Ez a tanulás lehet implicit vagy explicit, és tartós változást

eredményez az egyének tudása, képességei és attitűdje terén. Ezzel szemben a szerzők bemutatják az "off the job" tanulás koncepcióját is, amely a munkahelyen kívüli, a munka elvégzését kiegészítő szakmai folyamatokra összpontosít, mint például az esettanulmányok, előadások vagy konferenciák. Tanulmányuk során további elméleteket is összehasonlítottak, majd a munkahelyi tanulással kapcsolatosan három dimenziót különítettek el. Az első dimenzió a helyszínhez kapcsolódik, amely szerint a munkahelyi környezet nélkülözhetetlen a tanulási folyamat kialakulásához és facilitálásához. A második a tanulási folyamatokat vizsgálja, amelyek a tanulás lehetséges módjait — például tapasztalati tanulás vagy egyéni és együttműködési folyamatok — határozzák meg. Végül a harmadik dimenzió egy olyan szemléletmód fontosságát emeli ki, amely a tanulás célját helyezi előtérbe, biztosítva, hogy a tanulási tevékenységek összhangban legyenek a szervezeti és egyéni fejlődési igényekkel.

Hasonlóságok mutatkoznak Kyndt és Beusaert (2017) tanulmányában, mely átfogó képet fest a munkahelyi tanulásról, öt kulcsfontosságú dimenzióra összpontosítva. Ezek a dimenziók a munkakörnyezetre, a tanulás tervezettségére, a segítő szakemberek és munkatársak szerepére, valamint a tanuló proaktivitására vonatkoznak, vagyis arra, hogy az egyes munkavállalók mennyire vesznek részt olyan munkafolyamatokban, amelyek új kihívásokat jelentenek és tanulási lehetőségeket biztosítanak számukra. Ezek a dimenziók együttesen hozzájárulnak a hatékony és eredményes tanuláshoz az adott munkahelyen (Kyndt & Beusaert, 2017).

Stéber és Kereszty (2015a) ugyancsak több dimenzió mentén közelítik meg a munkahelyi tanulás fogalmát, hangsúlyozva a munkakörnyezet és a munka közben kínálkozó tanulási lehetőségek fontosságát. Elmondásuk szerint a munkahelyi tanulás komplexitása miatt nem lehetséges egy egységes definíció megfogalmazása, ám az ezen területet kutató szakemberek megegyeznek abban, hogy a munkafeladatoknak és a munkakörnyezetnek meghatározó szerepe van a tanulás folyamatában. A munkakörnyezet nemcsak a tanulás fizikai helyszínét biztosítja, hanem jelentős mértékben befolyásolja a tanulás minőségét és eredményességét azáltal, hogy milyen tanulási lehetőségeket kínál. A tanulási folyamat magában foglalhatja a formális keretek között megvalósuló, tervezett tanulási tevékenységeket, valamint az informális, spontán módon zajló tanulási helyzeteket is, amelyek a munkavégzés során adódnak.

2.1.2 Informális tanulás a munkahelyen és annak jelentősége

A munkahelyi tanulás vizsgálható a tanulás formái alapján is. Ilyen esetben három különböző tanulási módot különböztethetünk meg: formális, nemformális és informális tanulást (Stéber és

Kereszty, 2015a). E három tanulási forma egymást kiegészítve biztosítja a munkahelyi tanulás sokszínűségét és komplexitását (Eraut, 2004).

A formális tanulás intézményesített, strukturált keretek között zajlik, például tréningek vagy képzések formájában. Ez a tanulási forma meghatározott tananyagokra és értékelési rendszerekre épül, amelyeket tanár vagy oktató közreműködésével valósítanak meg, és formális rendszerben történő elismerés társul hozzá (Csizmadia, 2016). Ilyen például egy adott szakmai képesítést nyújtó tanfolyam vagy egy vállalati tréningprogram.

A nemformális tanulás kevésbé strukturált, de szándékos tanulási forma, amely például szakmai workshopok vagy előadások során valósul meg (Stéber és Kereszty, 2015a). Bár nem mindig jár hivatalos elismeréssel, a nemformális tanulás célirányos, és gyakran konkrét készségek elsajátítására irányul.

Dolgozatom központi témája az informális tanulás. Az informális tanulás a mindennapi munkavégzés során spontán módon valósul meg, amikor a munkavállalók tapasztalatok, szociális interakciók és visszajelzések révén sajátítanak el új ismereteket (Csizmadia, 2016). Ez a tanulási forma magában foglalja a rutinokat, gyakorlatias tevékenységeket és az együttműködést, amelyek nem feltétlenül tudatosak vagy tervezettek, de mélyreható hatással vannak a munkavállalók fejlődésére (Froerlich et al., 2014). Eraut (2004) szerint az informális tanulás az oktatási rendszeren kívül, nem formális keretek között valósul meg, és spektruma az implicit, nem tudatos tanulási formáktól egészen a tudatosan tervezett, de strukturálatlan tevékenységekig terjed. Ez a tanulási forma jelentős mértékben támaszkodik a szociális interakciókra, a kollégáktól való tanulásra és a személyes tapasztalatokra. Grip (2024) tanulmányában hangsúlyozza, hogy az informális tanulás meghatározó szerepet játszik a munkavállalók teljesítményének növelésében és a humántőke fejlődésében. Az ilyen típusú tanulás a „learning by doing”-ot, azaz a cselekvés közbeni tanulást is magában foglalja, miközben elősegíti a vállalati termelékenységet és a munkavállalók alkalmazkodóképességét a változó készségigényekhez.

Az előzetes szakirodalmak alapján tehát kimondható, hogy az informális tanulás, mint a munkahelyi tanulás spontán, strukturálatlan formája, hatékony eszköz lehet a mai változó gazdasági helyzetek nyújtotta rugalmasság és versenyképesség elérésében (Horváth, 2014; Takács, 2024). Ez a tanulási forma nemcsak a szakmai készségek bővítését segíti elő, hanem hozzájárul a szervezeti kultúra erősítéséhez és az együttműködés javításához is (Eraut, 2004). Az informális tanulás azért különösen fontos, mert lehetővé teszi a munkavállalók számára,

hogy gyorsan alkalmazkodjanak az új kihívásokhoz és technológiákhoz, miközben szervesen integrálódik a mindennapi munkavégzésbe (Cross, 2007). E tanulási forma előnyei között szerepel a költséghatékonyság, valamint az, hogy támogatja a munkavállalók hosszú távú foglalkoztathatóságát és a szervezeti innovációs képességeket, ezáltal biztosítva a folyamatos fejlődést és a versenyképesség fenntartását (De Grip, 2024).

2.2 Az informális munkahelyi tanulást elősegítő és azokat befolyásoló tényezők

A kutatásom munkahelyi feltételekkel kapcsolatos aspektusát Kyndt és Beusaert (2017). tanulmánya alapozta. A forrás leírja, hogy a munkahelyi tanulásról szóló megannyi kutatások során két fő irány fogalmazódott meg. A munkahelyi tanulás kapcsán két ellentétes nézet létezik: az egyik szerint ez egy teljesen egyéni és a kontextushoz kötött folyamat, (Doornbos, Bolhuis, & Denessen, 2004; Kyndt et al., 2016) míg a másik azt hangsúlyozza, hogy a munka és a tanulás között vannak olyan közös vonások, amelyek alapján általános modellt lehet alkotni, amely minden munkakörre alkalmazható (Lohman, 2005; Kyndt & Baert, 2013). A kutatás két fő kérdésre kereste a választ (Kyndt & Beusaert, 2017). Egyrészt, hogy lehetséges-e különböző munkakörökben dolgozó emberek munkahelyi feltételekre vonatkozó elképzeléseit összehasonlítani, másrészt, hogy a meghatározott hat feltétel milyen mértékben van jelen és mennyire hasonló a jelentősége a különböző munkakörökben. A kutatás tárgyát tehát az képezi, hogy milyen a megkérdezett munkavállalók megítélése a munkahelyi informális tanulást illetően (Kyndt & Baert, 2013) Célja vizsgálni továbbá, hogy a kutatásban résztvevők hogyan reflektálnak a munkahelyi keretek között megvalósuló informális tanulás támogatására (Matthews, 1999; Kyndt & Beusaert, 2017). A kutatás további fókuszra irányul, hogy a megkérdezettek megítélése szerint mennyire valósul meg az informális tanulást támogató munkakörnyezet a vizsgált szervezetekben. Az adatgyűjtésre egy online kérdőívet használtak fel, melyet Informal Learning Conditions Questionnaire-nek neveztek el, s mely egy 6 fokú mérőskálából és 24 elemből állt. A szerzők állítása szerint a munkahelyi informális tanulást hat kulcsfontosságú lehetőség segíti, melyeket a szervezetek biztosíthatnak a tanulás előmozdítására (Kyndt et al., 2009; Kyndt & Beusaert, 2017).

2.2.1 Együttműködésre való lehetőség

Az első feltétel a kooperációs lehetőségek megléte, amelyek révén a munkatársak együttműködés és interakciók során tanulhatnak egymástól. Kyndt és Beusaert (2017) kutatása szerint az ilyen lehetőségek a munkahelyi tanulás egyik alapvető pillérét képezik, hiszen a

kollégák közötti tapasztalat- és tudásmegosztás elősegíti a szakmai fejlődést. A kooperáció szerepét a tudás és készségek fejlesztésében számos korábbi szakirodalom is hangsúlyozza (Eraut, 2007; Tynjälä, 2008). Ezek a kutatások egyértelműen rámutatnak, hogy a munkahelyi interakciók során elsajátított ismeretek gyakran közvetlenebbül és gyakorlatiasabban hasznosulnak, mint a formális képzések által nyújtott tanulás.

Collin (2002) vizsgálata szintén alátámasztja ezt az elméletet, hiszen kutatásai szerint a munkahelyi tanulás jelentős része megfigyeléseken, informális beszélgetéseken és tapasztalatcserén keresztül valósul meg. Ezek az interakciók lehetővé teszik, hogy a kollégák olyan szükséges információkat és készségeket sajátítsanak el egymástól, amelyek közvetlenül alkalmazhatók a mindennapi munkavégzés során. Hasonlóképpen, Skule (2004) hangsúlyozza, hogy a kollégák és vezetők megfigyelése, valamint a közös munkavégzés kulcsfontosságú a kompetenciák fejlődése szempontjából. Brown (2009) elképzelését, amely a munkahelyi tanulás folyamatának értelmezését írja le, Horváth (2014) kutatása idézi, és mindkét szerző egyetért abban, hogy a munkahelyi társas interakciók és csapatmunka nemcsak a szakmai készségek fejlesztésére ad lehetőséget, hanem hozzájárul az egyéb soft skillek, például a kommunikáció, az empátia, az együttműködés és a problémamegoldás fejlődéséhez is. A közös munka során a munkavállalók szembesülnek kollégáik sajátos nézeteivel és gondolkodásmódjával, ami elősegíti az olyan képességek fejlődését, mint a kommunikáció, empátia, problémamegoldás és együttműködés. Ezáltal a tanulás holisztikusabbá válik, és nem csupán a szakmai tudás gyarapítására, hanem az interperszonális készségek fejlesztésére is kiterjed (Brown, 2009).

A kooperációs tanulás lehetőségeihez azonban a munkahelynek biztosítani kell a megfelelő alkalmakat és kereteket. Ilyenek lehetnek például a projektcsoporthok, ahol a munkatársak közösen dolgoznak egy-egy feladaton, a rendszeres értekezletek, ahol megoszthatják egymással tapasztalataikat, vagy akár olyan közösségi terek, amelyek elősegítik az informális találkozásokat és a kapcsolatépítést. Kyndt et al. (2009) kiemeli, hogy az ilyen környezetek és helyzetek nem csupán a szakmai fejlődést, hanem a csapatkohéziót is erősítik, így a munkahelyi tanulás és az együttműködés egymást erősítő tényezőkké válnak.

2.2.2 Tudásszerzés és információhoz való hozzáférés

A munkahelyi tanulás másik fontos lehetősége a tudásmegosztás és az információhoz való hozzáférés. A dolgozók legtöbbször a munkatársaikon keresztül férhetnek hozzá a munkahelyi tudáshoz és információkhoz, ám ezek feldolgozása és felhasználása egyéni szinten történik

(Kyndt & Beusaert, 2017). Ez a jelenség rávilágít arra, hogy az információáramlás és a tudásmenedzsment kulcsfontosságú szerepet játszik a szervezeti hatékonyság és az egyéni fejlődés támogatásában.

Horváth (2014) hangsúlyozza kutatásában, hogy a megfelelő tudásmenedzsment elengedhetetlen a szervezeteken belül. Kiemeli, hogy a szervezeti tudás jelentős része rejtett, szociális interakciókon keresztül érhető el, amelyet a vállalatoknak tudatosan kell kiaknázniuk. Ez magában foglalja a munkavállalók által létrehozott vagy megszerzett tudás rögzítését, kategorizálását és elérhetővé tételét, hiszen e folyamatok nemcsak az egyéni fejlődést segítik elő, hanem hosszú távon a szervezeti hatékonyságot is növelik.

A tudásszerzés céges korlátait illetően egyes tényezők, mint például a szervezet mérete, kultúrája vagy a vezetési stílus, bizonyos esetekben akadályozhatják az információhoz való hozzáférést, a tudás megosztását és annak zavartalan áramlását. Az ilyen akadályok felismerése és kezelése alapvető fontosságú ahhoz, hogy a vállalatok biztosíthassák a folyamatos tanulás és fejlődés feltételeit (Ashton, 2004).

Egy újabb perspektívát hoz a tudásszerzés témájába Holmes és Littlejohn (2024), akik szerint a generatív mesterséges intelligencia (MI) egyre nagyobb szerepet kap a munkahelyeken. Elsősorban a rutin feladatok automatizálása és az adminisztratív folyamatok hatékonyabbá tétele terén mutat figyelemre méltó előrelépéseket, miközben a munkavállalók mindennapi tudásszerzéséhez is hozzájárul. Az írópáros ugyanakkor hangsúlyozza, hogy az MI jelenleg főként a formális tanulás és oktatás támogatásában jeleskedik, míg az informális tanulás területén korlátozottabb a hatékonysága. Ennek ellenére az MI előnyei közé tartozik a kollaboráció elősegítése, az önálló tanulás támogatása, valamint a valós idejű visszajelzések biztosítása, amelyek révén jelentős hatással lehet a munkahelyi tanulási folyamatokra.

2.2.3 Munkaértékelés

A munkavégzés értékelési lehetőségei fontos szerepet játszanak a tanulási folyamatban, hiszen a múlt tapasztalatainak áttekintése segíti az alkalmazottakat a korábbi eredmények megértésében és azok javításában. Ez a folyamat gyakran elindítja a tanulást, miközben szorosan kapcsolódik a reaktív tanulási folyamathoz (Kyndt & Beusaert, 2017). Az értékelések különösen hatékony eszközei lehetnek annak, hogy a munkavállalók felismerjék a fejlődés lehetőségeit, és tudatosítsák a munkahelyi eredmények mögötti erőfeszítéseket és tanulságokat.

A munkaértékelések tovább bonthatók attól függően, hogy a munkavállaló milyen módon tanul belőlük. Colin (2002) szerint beszélhetünk saját munkatapasztalatokból szerzett tanulásról, a

hibákból való tanulási folyamatról, valamint a tapasztalatok és kompetenciák megszerzésén alapuló fejlődésről. Ezek az elemek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy az alkalmazottak jobban megértsék a munkájuk során elért eredményeket, és azokból tanulva új készségeket sajátítsanak el.

Takács (2024) kiemeli, hogy a rendszeres és strukturált teljesítményértékelések megteremtése alapvető szerepet játszik a vállalatok sikerében. A jól szervezett értékelési folyamatok erőteljes motivációs eszközként szolgálhatnak, mivel szembesítik a munkavállalókat teljesítményükkel, hibáikkal és a fejlesztendő területeikkel. Az értékelések során a vezetők és közvetlen felettesek szerepe kulcsfontosságú, hiszen az ő feladatuk a magas színvonalú visszajelzések biztosítása, amelyek segítenek az alkalmazottaknak eligazodni az elvárások és a valóság között.

Bednall et al. (2014) hangsúlyozza, hogy a jól működő teljesítményértékelési rendszerek hozzájárulhatnak a tanulást elősegítő munkahelyi kultúra megerősítéséhez. Ez a kultúra hosszú távon nemcsak az egyéni fejlődést támogatja, hanem a szervezeti sikerek alapját is megteremti. A munkavállalók számára egy ilyen környezet lehetővé teszi, hogy folyamatosan fejlesszék képességeiket, miközben hozzájárulnak a vállalat stabil és eredményes működéséhez.

2.2.4 Visszajelzés

A visszajelzés szerepével kapcsolatban széles körben egyetértenek a szakirodalmak, hiszen az információ, amelyet a munkavállalók kapnak cselekedeteikre és attitűdjükre vonatkozóan, közvetlenül hozzájárulhat a tanulási folyamataik kiváltásához (Ashton, 2004; Eraut, 2007). A visszajelzések segítenek a tanulási folyamatok elindításában és fenntartásában, hiszen ezek révén az alkalmazottak felismerhetik a fejlődési lehetőségeket, és javíthatják teljesítményüket. Kyndt és Beusaert (2017) szerint a visszajelzés különböző formákban valósulhat meg, például verbális értékelés, megfigyelések vagy monitorozás útján, amelyek mind hozzájárulnak a dolgozók autonóm tanulási folyamatához. Ezek a visszajelzések ösztönözhetik mind a szándékos, mind a reaktív tanulást, és fontos alapot nyújtanak a folyamatos fejlődéshez.

A visszajelzés forrásai változatosak lehetnek: érkezhetnek kollégáktól, vezetőktől vagy akár külső partnerektől. Baert et al. (2008) kutatásában hangsúlyozza, hogy a visszajelzések rendszerezett és rutinszerű beépítése a munkahelyi folyamatokba elengedhetetlen a hosszú távú hatékonyság érdekében. Egy stabil visszajelzési rendszer nemcsak a tanulási kultúra megerősítését segíti elő, hanem az alkalmazottak motivációját és elégedettségét is növeli, hiszen biztosítja, hogy mindenki egyértelmű iránymutatásokat és támogatást kapjon a munkájához (Kyndt et al., 2009).

A reflexiós lehetőségek szintén alapvető szerepet játszanak a tanulásban. Az alkalmazottak saját tapasztalataik átgondolása és elemzése révén olyan tanulságokat vonhatnak le, amelyek segítik őket a jövőbeni helyzetek hatékonyabb kezelésében. Ez a fajta tanulás proaktív hozzáállást és tudatos időráfordítást igényel, hiszen a reflexió lehetőséget ad a hibák és sikeres megoldások értékelésére, valamint az egyéni kompetenciák fejlesztésére (Kyndt & Beusaert, 2017).

2.2.5 Mentori és coaching támogatás

A coaching és a mentorálás jelentős tényezők a munkahelyi tanulás támogatásában, amint azt számos kutatás kimutatta (Ellinger et al., 2011). Ellinger, Watkins, és Bostrom (1999), valamint Pulce (2005) szerint ezek a folyamatok egy irányított megfigyelést és interakciót foglalnak magukban, amelyeken keresztül a munkavállalók készségeiket és képességeiket fejlesztik.

A humán erőforrással kapcsolatos kutatások azt mutatják, hogy a coaching és a mentorálás a HR szakemberek mindennapi munkájában kiemelt szerepet játszik (Bailey, 2015; Crouse et al., 2011). Ez a gyakorlat azért fontos, mert a támogató iránymutatás lehetőséget teremt az alkalmazottak számára, hogy feltárják és kihasználják a szervezeti és egyéni fejlődési lehetőségeiket. Az ilyen típusú támogatás során a munkavállalók személyre szabott tanácsokat és útmutatást kapnak, amely hozzájárul készségeik, tudásuk és önbizalmuk növeléséhez (Ellinger et al., 1999; Mink et al., 1993).

Kyndt és Beusaert (2017) szerint a coaching és a mentorálás alapvetően olyan interakciók, amelyek során szakmai mentorok vagy facilitátorok segítik az alkalmazottakat abban, hogy jobban megértsék teljesítményüket és felismerjék fejlődési lehetőségeiket. Takács (2024) és Harcsa (2019) kutatásai egy fontos szempontot is kiemelnek, mégpedig, hogy a legtöbb cégnél elsősorban vezetői szerepben lévő emberek tudnak csak részt venni a coaching folyamatokban.

A munkahelyi tanulás feltételei – a kooperáció, a tudásmegosztás, a visszajelzés, az értékelés, valamint a coaching és mentorálás – alapvetően meghatározzák a dolgozók fejlődési lehetőségeit és motivációját. Ezek a tényezők nemcsak az egyéni készségek fejlesztését, hanem a szervezeti eredményesség növelését is elősegítik, erősítve a tanulást támogató munkahelyi kultúrát (Kyndt & Beusaert, 2017; Takács, 2024).

3. A vizsgálat bemutatása

3.1 Kutatás célja

Kutatásom alapvető célja egy adott budapesti székhellyel rendelkező, kis vállalkozásnak minősített, fejtánc cég különböző toborzási szekcióinak informális tanulási folyamatainak feltérképezése a Kyndt & Beusaert (2017) elmélete és adaptált mérőeszköze alapján. További célkitűzéseim közé tartozik az informális tanulást elősegítő feltételek felmérése, az azok közti megegyezések, illetve eltérések megfigyelése és elemzése, (Gáthy-Stéber (2018); Kyndt & Beusaert (2017); Kovács et al., (2023), majd ezek rögzítése a különböző divíziók alapján. A kutatás további célja, hogy a cég számára egy olyan reflektív képet nyújtson, amely bemutatja a szervezetben zajló informális tanulási folyamatokat, valamint az azok fejlesztésére irányuló lehetőségeket. Az empirikus kutatásból származó eredmények tehát értékes támpontokat nyújthatnak a jövőben hatékonyabb informális tanulási programok kidolgozásához és megvalósításához.

3.2 Kutatási kérdések

Az esettanulmány két fő kutatási kérdésre és azokhoz kapcsolódó alkérdésekre összpontosít (a hozzájuk kapcsolódó interjú vázlat a mellékletben található):

1. Milyen a megkérdezett munkavállalók megítélése a munkahelyi informális tanulást illetően?
 - 1.1. Hogyan értelmezik a dolgozók a munkahelyi informális tanulást?
 - 1.2. Milyen módszerekkel vagy eszközökkel képezik magukat informálisan a megkérdezett alkalmazottak?
 - 1.3. Milyen eltérés mutatkozik meg a vizsgált divíziók között?
2. A megkérdezett munkavállalók megítélése szerint mennyire valósul meg az informális tanulást támogató munkakörnyezet a vizsgált divíziókban?
 - 2.1. A megkérdezett alkalmazottak hogyan reflektálnak a munkahelyükön megvalósuló együttműködés és tudásmegosztási lehetőségekre?
 - 2.2. Hogyan reflektálnak a megkérdezett dolgozók a tudásszerzésre és információhoz való hozzájutásra a munkahelyükön?
 - 2.3. Milyen véleményeket és tapasztalatokat osztanak meg a megkérdezett munkavállalók a jelenlegi munkakörükkel kapcsolatos értékelésről és visszajelzésről?
 - 2.4. A megkérdezett alkalmazottak hogyan vélekednek a munkahelyükön megvalósuló coaching és mentorálási lehetőségekről?

2.5. Milyen eltérés mutatkozik meg a vizsgált divíziók között?

3.3 A vizsgálat körülményei és a minta

A vizsgálatban résztvevő HR tanácsadással és munkaerő toborzással foglalkozó vállalkozást és az ott dolgozó szakemberekkel való kapcsolatfelvételt kényelmi mintavétellel (Creswell, & Creswell, 2017) végeztem. A kutatás kvalitatív módszerrel készült, 3 félig strukturált fókuszcsoportos interjú került megvalósításra. A vizsgálatban három divízió (Műszaki, IT, Corporate-SSC) munkatársaival készítettünk csoportos interjúkat. Az adatfelvétel során egy divízió egy fókuszcsoportot jelentett. Az interjúkat kényelmi mintavételezés alapján, személyes részvétellel készítettük. Az adatgyűjtés időszaka 2024 június és szeptember közé esett, az egyes interjúk átlagos időtartama 70-90 perc volt. A 13 főből álló mintában 23 és 49 év közötti (M=35) nők vettek részt, a cégnél eltöltött idejük legalább 1 év 9 hónaptól egészen 15 évig terjedt. A résztvevők közül 3-an divízió vezetői pozícióban, 5-en HR tanácsadói pozícióban és 5-en researcher pozícióban végzik munkájukat. A résztvevők szakmai háttere elsősorban a HR tanácsadás területéhez köthető, de többen rendelkeztek kiegészítő tapasztalattal marketing, ügyfélszolgálat, valamint pedagógia terén. A kutatás etikai engedélyt kapott az ELTE PPK Etikai Bizottságától (etikai engedély száma: 2024/309).

3.4 Vizsgálati módszerek

3.4.1 Kutatási eszköz

Saját szerkesztésű félig strukturált fókuszcsoportos interjút alkalmaztam, amely alapvetően Knydt és Beasuart (2017) tanulmányára épült, de egyúttal tartalmazott validált kérdőívekből átvett és adaptált kérdéseket (Gáthy-Stéber, (2018); Kovács et al., (2023); Takács, (2024) Az interjúk során a munkahelyi informális tanulás megítélésére, valamint a tanulást támogató munkakörnyezet elemeire (együttműködés, tudáshoz való hozzáférés, munka értékelése, visszajelzés, coaching és mentorálás) fókuszáltunk. Knydt és Beausaert 2017-es tanulmányában meghatározott támogatási feltételeket egy további témával (együttműködésre való lehetőség, eltérő divíziókkal való együttműködés) bővítettük.

3.4.2 Adatelemzés és az empirikus adatok megbízhatóságának elemzése

A vizsgálat során fókuszcsoportos interjúkat alkalmaztunk, majd az adatok elemzéséhez diskurzuselemzést végeztünk (Krzyzanowski, 2015), kiemelt hangsúlyt helyezve az interakciók természetének vizsgálatára.

A kódolást a deduktív egységek, diskurzustémák meghatározásával kezdtük, melyek alapjául a beszélgetéseket meghatározó interjúkérdések szolgáltak. Ezt követően az induktív egységek, azaz másodlagos diskurzustémákat azonosítottuk, (amelyeket a konkrét szöveg kontextusa szabott meg) majd az egyetértést vagy egyet nem értést tartalmazó adatokat elemeztük (Krzyzanowski, 2015). Az induktív adatokat előfordulásaiknak gyakorisága alapján rendszereztük (Tümen Akyildiz, 2020). Ezenkívül megnéztük, hogy a résztvevők milyen mértékben reflektálnak egy-egy korábbi megjegyzésre, valamint, hogy ezek a reflexiók inkább támogató vagy ellenző jellegűek (Schiller et al., 2024). Az elemzés során nemcsak az induktív adatokat, hanem az egyes egységekben megfigyelhető egyetértő és ellentétes reflexiók arányát is vizsgáltuk (vö. Fergie et al., 2019; Schiller et al., 2024; Szabó, 2017).

A fókuszcsoporthoz beszélgetések anyagainak vizsgálatára témavezetőm javaslatára és irányításával ATLAS.Ti kvalitatív adatelemző programot alkalmaztunk. (Rambaree, 2016). Az elemzés során normalizált értékeket alkalmaztunk (Frieze, 2019), hogy kiegyenlítsük a különböző interjúhosszúságok, a résztvevők, valamint a kódolt adatok eltérő mennyiségéből adódó különbségeket. A divíziók közti eltérések szemléltetésére Sankey diagramot alkalmaztunk, melyhez Sankey MATIC szoftvert használtunk (vö. Schiller et al., 2024).

Az adatok elemzésének megbízhatóságának érdekében intrakódolást alkalmaztunk (van de Hoonard, 2008), így a kódolási folyamat során ugyanazt a dokumentumot két hét eltéréssel kétszer elemeztük, azzal az alapvető céllal, hogy tovább pontosítsuk a kódolt adatokat (vö. Schille et al., 2023). A kódolás eredménye megbízhatónak minősült.

3.5 Kutatási eredmények

Az empirikus adatok eredményeit a különböző divíziók (Műszaki, IT és Corporate-SSC) szerint külön ismertetjük. Az alábbiakban a kódolt szövegekből származó mintaidézetek segítségével mutatjuk be a résztvevők nézőpontjait, valamint a fókuszcsoporthoz beszélgetések érvelési mintázatait. Az elemzés eredményeit táblázatos formában, deduktív és induktív kódrendszer alkalmazásával, a résztvevők idézeteivel kiegészítve jelenítjük meg. A deduktív témakörök az informális tanulás megítélésére, valamint a tanulást támogató munkakörnyezetre vonatkoztak.

3.5.1 Műszaki divíziót érintő empirikus kutatás eredményei

3.5.1.1 Informális tanulás megítélése

A műszaki divízióból származó résztvevők fókuszcsoporthoz beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó jellegzetes idézetek az 1. és 2. táblázatban a csatolt mellékletben találhatóak. Az első kutatási kérdés arra fókuszált, hogy a megkérdezett

HR szakemberek, hogyan ítélik meg, illetve értelmezik a munkahelyi informális tanulást. A résztvevők idézeteiből jól látható, hogy az informális tanulást egy szociális folyamatnak tekintik, amelyben az ismeretek megosztása és az együttműködés áll a középpontban ($f=2$, 100%-os egyetértés). Mindemelett egy olyan specifikus, gyakorlatias tudásnak tartják, amelyet az informális tanulási folyamatok során sajátítottak el, amely közvetlenül alkalmazható a mindennapi munkavégzés során. ($f=2$, 100%-os egyetértés).

Az interjú alatt kiderült, hogy a résztvevők közül mindenki egyetértett azzal, hogy valamilyen formában önfejlesztés céljából alkalmaz informális tanulást. Megnyilvánulásaik egyértelműen mutatják a proaktív tanulás jelenlétét ($f=1$), hiszen- elmondásuk szerint- amikor olyan feladattal szembesülnek, amelyben kevés tapasztalatuk van, rendszerint online keresik a hiányzó ismereteket. A megkérdezettek a közösségi tanulást ($f=1$) is kiemelték, mint az önfejlesztés egyik fontos módszerét, amelyet a munkahelyi kapcsolatok során alkalmaznak. Amikor az informális tanulási eszközeikről kérdeztük őket, a válaszadók egyhangúlag kiemelték a tudományos folyóiratok fontosságát a szakmai tudásuk bővítésében ($f=3$, 100%-os egyetértés), valamint a digitális források, például az online elérhető szócikkek sokoldalú felhasználását különböző platformokon keresztül. Ez utóbbi induktív egység nagyobb arányú visszajelzést kapott az adott deduktív egységen belül (75%-át pozitív irányú reflexió tette ki), a többi résztvevők részéről érkező visszajelzések pedig túlnyomórészt pozitívak voltak, ami a fentiekben említett eszközök magas szintű elégedettségét és hasznosságát jelzi (100%-ban egyetértő). Ez alátámasztja, hogy a résztvevők számára a digitális tanulás kiemelt fontossággal bír ($f=7$).

3.5.1.2 Tanulást támogató munkakörnyezet

A tanulást támogató munkakörnyezetben a fókusz a megkérdezett munkavállalók azon megítélésén volt, hogy meglátásaik szerint mennyire valósul meg az informális tanulást támogató munkakörnyezet a vizsgált divíziókban.

A kutatás központi kérdése az volt, hogy milyen mértékben biztosítanak lehetőséget a divíziók az alkalmazottak számára projektcsapatokban és munkacsoportokban való együttműködésre, valamint a rendszeres megbeszéléseken és konzultációkon való részvételre, beleértve saját ötleteik megosztásának lehetőségét. A megszólalások közül kiemelkedett a kooperatív tanulásból származó interakciók jelenléte ($f=4$). A résztvevők által megfogalmazott visszajelzések alapján a kooperatív tanulási módszerek alkalmazása ($f=4$) jelentős mértékben hozzájárul a divízióon belüli hatékony együttműködéshez. A résztvevők egyöntetűen megerősítették, hogy a divízióon belüli kollaboráció magas szinten valósul meg ($f=4$, 100%-os

megegyezés az reflexiókból). A közös munkavégzésre lehetőséget ad továbbá különböző cég által elrendelt projektek megvalósítása is. A kialakított rendszer lehetőséget biztosít a munkavállalók számára, hogy közös célok érdekében hosszabb távú együttműködésben vegyenek részt, amelynek elérése érdekében megvalósuló projekt alapú tanulási folyamatokban a tudásmegosztás kiemelt szerepet kap (f=2, 100%-os egyetértés). Az interjúk során a résztvevők egyöntetűen (f=4, 100%-os egyetértés) a mikromenedzsmenttel kapcsolatos aggályokat fogalmazták meg, kiemelve a projektek létszámának és összetételének fontosságát.

A következő deduktív egység a másik két divízióval kapcsolatos együttműködésre fókuszált, hogy vajon az eltérő divíziók között léteznek-e interakciók és átfedések, esetleges munkamegosztások. A válaszokból az derült ki, hogy az általános munkahelyi szocializáció bár megtalálható, mégis eltérést tapasztalható annak milyensége és mélysége között (f=3, 0% az egyetértő hivatkozások aránya). Míg az egyik megkérdezett munkavállaló azt nyilatkozta, hogy szerinte, időnként előfordul, de csak minimális inkább hétköznapias kapcsolattartás szintjén, egy másik résztvevő ezzel szemben azt mondta, hogy vannak konkrét divíziókat átívelő közösségi napok, amik nem csak, hogy egymás megismerését, de akár szakmai célokat is szolgálhatják. Ez utóbbi kijelentést erősíti a következő induktív kód is, miszerint a divíziók közt tudatosan szervezett tanulás is előfordul (f=6, 100%-os egyetértés). Az idézetből következtethető, hogy ebben a divízióban volt példa arra, hogy nem csak általános információkat nyerjen egy illető, de szakmai, akár toborzással kapcsolatban kérjen segítséget egy eltérő divízióban dolgozó kollégájától. A beszélgetés során kiderült az is, hogy van lehetőség eltérő divízió belüli munkavégzésre is (f=4, 100%-os egyetértés). Az egyik megkérdezett elmondása szerint, ez egy olyan lehetőség, amit már korábban alkalmaztak a cégnél bár a divízió tagjai közül még senki nem vette igénybe ezt a szolgáltatást.

A második támogatási feltétel a tudásszerzést és az információhoz való hozzájutást vizsgálta a munkahelyi keretek között. A résztvevők itt ismételten kiemelték a különféle céges és divíziós tudásmenedzsment rendszereket (f=3, 100%-os egyetértés), melyeket elsősorban a szakmai adatok tárolására és annak könnyű elérhetősége céljából alkalmaznak. A résztvevők jelentős hányada (66%) megerősítette, hogy részt vett olyan tanulási kezdeményezésben, amely során egy másik kolléga munkáját figyelte meg konkrét tanulási célzattal, így hozzájárulva a társ tanulás gyakorlatának elterjedéséhez (f=3, 100%-os egyetértés). Továbbá az interjú során előjöttek bizonyos tréning folyamatok is (f=3, 100%-os egyetértés), mint tudásszerzési lehetőségek, amelyek során szakmai és általános készségeket is elsajátíthatnak az illetők. Bár ezek formális struktúrával rendelkeznek, a tanulás folyamatában a résztvevők kiemelték az

egymástól való tanulás jelentőségét. Ezáltal a tréningek nemcsak a formális tanulás kategóriájába sorolhatók, hanem az informális tanulás folyamatához is szorosan kapcsolódnak, hiszen a résztvevők közötti interakciók és tapasztalattmegosztások révén bővül a tudásuk (de Grip, 2024).

A következő deduktív egység a munkaértékeléssel kapcsolatos megéléseket elemezte. Ezen a ponton elsősorban a résztvevők reflektáltak a különféle értékelési gyakoriságokra ($f=2$) amiből kiderült, hogy a divízió belül alkalmaznak egy évvégi, egy havi, illetve egy napi szintű értékelést is. Ezen kívül eltérő tapasztalatokra is fényderült, miszerint míg az egyik alkalmazott csak pozitív értékeléseket kapott munkája során, addig egy másik résztvevő negatív értékelésben is részesült ($f=2$, 50%-os egyetértés).

Amikor az általános visszajelzésekről kellett nyilatkozniuk, megemlítettek heti, illetve havi riportokat, valamint napi szintű visszacsatolásokat is, melyek kollégáktól és felettesektől egyaránt származhatnak ($f=5$).

Az utolsó deduktív egységben a coaching és a mentorálás megélését, illetve annak milyenségét vizsgáltam. Az adatokból kiderült, hogy bár a coaching kérvényezése biztosítva van a munkavállalók számára, mégis csak egy résztvevő tudott erről a lehetőségről, illetve rendelkezett ezzel kapcsolatban tapasztalatokkal. Ez a tapasztalati eltérés ($f=5$, 0%-os egyetértés) elsősorban a cégnél eltöltött évekkel volt összefüggésben, hiszen a régebb óta ott dolgozó divízió vezető kétszer is részesült coaching szolgáltatásban, míg a kevésbé tapasztalt kollégák eddig nem. Ebből az következtethető, hogy bár a cég továbbra is fenntartja a lehetőséget az alkalmazottak továbbképzésére a múltban sokkal nagyobb erőfeszítéssel promotálta azt. A divízió belüli mentorálásról kiderült, hogy egyúttal alkalmaznak formális és informális mentorálási folyamatokat. Ezen hibrid mentorálási modell ($f=5$) lényege, hogy a betanulás során a kezdeti strukturált keretek fokozatosan átalakulnak, és az informálisabb interakciók felé mozdulnak el. Ennek köszönhetően a mentorálás során nem azonosítható egyértelműen olyan szakasz, amely kizárólag formális vagy informális elemeket tartalmazna.

Összességében ezen az eredmények azt sugallják, hogy a műszaki divízió tagjai az informális tanulást szociális és gyakorlati folyamatként értelmezik, amely az ismeretmegosztásra és az együttműködésre épül. A résztvevők proaktív tanulási attitűdöt mutatnak, gyakran használnak digitális forrásokat és tudományos folyóiratokat az önfejlesztéshez. A divízió kiemelkedőnek tartja a kooperatív munkaszervezést és a projektalapú tanulást, ugyanakkor a

mikromenedzsment gyakorlatait néha akadályként élik meg. A különböző divíziókkal való interakció korlátozott, de a saját területükön belüli szoros kollaboráció jelentős.

3.5.2 IT divíziót érintő empirikus kutatás eredményei

3.5.2.1 Informális tanulás megítélése

Az IT divízióból származó résztvevők fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó jellegzetes idézetek a 3. és 4. táblázatban a csatolt mellékletben találhatóak. A résztvevők az informális tanulás fogalmát az előző divízióhoz hasonlóan értelmezték. Itt is egy ismeretmegosztás és együttműködés folyamataként értelmezték a tanulást ($f=2$). A megkérdezett munkavállalók munkavégzésük során jelentős mértékben támaszkodnak az informális tudásmegosztási folyamatokra, úgy, mint információgyűjtés -átadás és -feldolgozás.

Az önfejlesztéssel kapcsolatban mindegyik résztvevő azt nyilatkozta, hogy használja az informális módszereket is tudásszerzés érdekében. A beszélgetés során egyik munkavállalónál felmerültek az olyan digitális formában található szakcikk, melyeket elsősorban saját műveltsége fejlesztésének ($f=2$) céljából olvas (pl.: Forbes, HVG) nem szakmai divízió belüli szükséges tudás gyarapítása érdekében. Az általuk, munkahelyi folyamatot támogató informális eszközök közül egyrészt említést tettek az internetről, azon belül is a közösségi média felületeken (Facebook, Reddit, TikTok stb.) található információkról ($f=5$, 100%-os egyetértés), másrészt szóba került a mesterséges intelligencia ($f=2$) használata is, melyet többek közt e-mailek vagy toborzó hirdetések szövegeinek megírásához használnak. Az utolsó induktív egység az ezen digitális források szükségességét fejtette ki ($f=12$). Ez az kód a deduktív egységen belül a legmagasabb visszacsatolással rendelkezett, mely 83%-os hivatkozási arány volt, s mely 100%-os egyetértéssel rendelkezett. Ebből az arányból és az idézetből is látható, hogy számukra mennyire nélkülözhetetlen a digitális források használata, hiszen meglátásuk szerint az ő specifikus divíziójuk által keresett pozíciókra vonatkozó információk hamar elavulnak így a nyomtatott formátumú források könnyen elveszítik relevanciájukat.

3.5.2.2 Tanulást támogató munkakörnyezet

A tanulást támogató munkakörnyezet kapcsán az első deduktív egység az IT divízió belüli mérte az együttműködésre adatott lehetőséget. A résztvevők megszólalásai továbbra is a munkahelyi divíziójukon belüli, projektcsapatokban és munkacsoportokban való munka lehetőségét, valamint a megbeszéléseken, illetve munkakonzultációkon való részvételt érintette. Az adatokból jól látható, hogy a divízió tagjai a mindennapos munkavégzésüket kooperatív jelleggel végzik ($f=10$). Ez egy olyan együttműködés mely szoros kohézióban

történik és kivitelezése összességében pozitív élménnyel jár a résztvevők számára. Erre utal a magas visszacsatolási arány (60%-os) és az egyetértés aránya (100%-os egyetértés).

Az eltérő divíziókkal kapcsolatos együttműködésnél bár a munkavállalók meglátása szerint többször is előfordult a tudás és eszmecsere, ($f=8$, 100%-os egyetértés) ezek inkább váratlan helyzetek következtében jöttek létre és elősorban az informális témákat ölelték fel, bizonyos szakmai információkkal kiegészítve. Ezenkívül a megkérdezettek közül páran hangsúlyozták a sajátos divíziójukból származó szakmai korlátokat is ($f=2$). Meglátásuk szerint a másik két divízió tagjai nagyon eltérő pozíciókkal, más típusú projektekkel dolgoznak így az átfedéseik csak bizonyos ügyfelek esetén lehetségesek. Ezenkívül a résztvevők egy kisebb csoportja felhívta a figyelmet a különböző divíziók közötti horizontális tudásmegosztás fontosságára ($f=2$), mely együttműködés lehetőséget teremt a szakmai fejlődésre.

A következő deduktív egységben a tudás és információ szerzés támogatásáról két fontosabb elemet kapott hangsúlyt. Az első a formálisabb belső tréningek, melyek által különféle szakmai ismeretek, folyamat metódusok, illetve készségek gyarapítását érhetik el a résztvevők a tapasztalati tanulás révén ($f=5$, 100%-os egyetértés). Az interjúalanyok által megfogalmazott visszajelzések alapján ($f=5$, 100%) a közösségi tanulás a mindennapi munkavégzés szerves részét képezi, lehetővé téve a jó gyakorlatok megvitatását és azok alkalmazását.

A munka értékeléssel kapcsolatosan a beszélgetés során felmerült, hogy divíziójuk esetében ezek havi és napi szinten fordulnak elő. Az egyik résztvevő elmondása szerint az értékelések konkrét mérő számok alapján történnek, melyek az adott vizsgált idő intervallum alatti felkeresett, interjúra behívott, valamint tovább küldött jelölteket érintik többségében. Ez alapján elmondható, hogy a divízió egy konkrét kvantitatív értékelést ($f=2$) követ az alkalmazottjainak értékelésére, melyhez elsődlegesen egy CRM rendszert alkalmaz a Salesforce-t, mint értékelési platformot ($f=2$).

A résztvevők elmondása alapján a divízióban havonta rendszeres visszajelzési megbeszélésre kerül sor, melynek során a toborzási folyamatok, a fejlesztési igények és a dolgozói motivációja kerülnek megvitatásra. A megkérdezettek egyöntetűen hangsúlyozták, hogy fejlődésorientált megközelítést alkalmaznak a visszajelzésekkel kapcsolatban ($f=8$, 100%-os egyetértés). Ezenkívül a divízióvezető beszámolt arról, hogy a szervezetben kialakított rendszernek köszönhetően évente egyszer-kétszer ($f=2$) beosztottjai értékelése alapján visszajelzést kap vezetői tevékenységéről.

Az utolsó deduktív egységben az egyik interjú alany arról számolt be, hogy külső szakemberek, coach-ok vagy navigátorok alkalmazásával ($f=2$, 50%-os egyetértés) történik a coaching megvalósítása divíziójukban. Erre reflektálva egy másik résztvevő kiegészítette, hogy bár általában külső szakemberek közreműködésével zajlanak az események, maguk a cég vezetői is rendelkeznek a szükséges tudással és képzettséggel, hogy ha szükséges hozzájuk is lehessen fordulni segítségért. A beszélgetés során többször elhangzott az is, hogy alapvetően egy támogató közegben dolgoznak a résztvevők, ahol a társ mentorálás ($f=2$) a legjellemzőbb.

Összeségében tehát elmondható, hogy a digitális technológiák, különösen a mesterséges intelligencia (AI), központi szerepet játszanak ezen divízió tanulási folyamataiban. Az IT divízió számára a digitális források elengedhetetlenek az állandóan változó információk követéséhez. A résztvevők hangsúlyozták a tapasztalati tanulás és a belső tréningek jelentőségét, amelyek a mindennapi munkát segítik. Az együttműködés szoros kohézióval jellemezhető, azonban a más divíziókkal való kapcsolódás inkább informális szinten zajlik, szakmai határok miatt.

3.5.3 Corporate-SSC divíziót érintő empirikus kutatás eredményei

3.5.3.1 Informális tanulás megítélése

A Corporate-SSC divízióból származó résztvevők fókuszcsoportos beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó jellegzetes idézetek a 5. és 6. táblázatban a csatolt mellékletben találhatóak. A Corporate-SSC divízió az informális tanulást a szociális interakciók alapján értelmezte. Az interjúalanyok megfogalmazása szerint az informális tanulás a szervezetben szájhagyomány útján terjedő tudásátadási folyamat, melynek egyik alapvető célja az új kollégák támogatása. Ezek alapján elmondható, hogy ezen divízió is az ismeretmegosztás és együttműködés ($f=2$, 100%-os egyetértés) függvényében értelmezi a tanulás definícióját.

Az előző divíziókhoz hasonlóan szintúgy mindegyik résztvevő képezte, vagy jelenleg is képezi magát valamilyen informális formában. A deduktív egység alatt az egyik alany online tanulási lehetőségekről mesélt, amiken keresztül ő új információkhoz jut hozzá. Kiemelte, hogy ezek a lehetőségek nem a szakmai tudását mélyítik el, sokkal inkább személyes érdeklődése és önművelése iránti érdekét segítik ($f=2$). Az informális eszközök közül elsősorban az AI-t, azaz a mesterséges intelligencia használatát emelték ki. Az interjú során fényderült, hogy több munkahelyi folyamatba is integrálják ezen eszközt. Általában a különböző szövegek generálására, formálására, illetve fordítására alkalmazzák, de ahogy az egyik résztvevő is

nyilatkozta különböző számításokra, valamint táblázatok készítésére is használják (f=8, 100%-os egyetértés). Egy másik alany állítása szerint az AI alkalmazható munkaköri feladatok asszisztálásában is, személy szerint ő többször is használta boolean (keresési képlet) alkotásához, de hangsúlyozta, hogy csak megadott szempontok alapján és a generált válaszokat mindig szigorú ellenőrzés után adaptálta, ezzel utalva az adatumveltségre (f=4, 100%-os egyetértés). Végezetül szóba kerültek a különféle digitális szakmai felületek használata is, mint például a Facebook, Reddit, Instagram, illetve Spotify, amelyek lehetőséget adnak a HR-en belüli szakmai tájékozódásnak is (f=4, 100%-os egyetértés).

3.5.3.2 Tanulást támogató munkakörnyezet

Az együttműködéssel kapcsolatos deduktív egységben az adatok azt mutatták, hogy a Corporate-SSC divízió tagjai munkavégzésük során szorosan összedolgoznak. Ahogy az idézet is szemlélteti egy új pozíció megjelenésekor felosztják egymás között a munkavégzés teendőit és míg az egyik személy toborzás és előszűrés fázisát végzi, addig a másik személy az interjúztatás menetét fogja kezelni. Ez a munkatervezés és szoros együttműködés a kooperatív tanulás jelenlétére utal (f=2). Ugyanakkor kiemelkedett egy divíziós eltérés is. Az egyik résztvevő véleménye szerint ugyanis a többi divízióban sokkal több lehetőség van az önálló projekteken való munkavégzésre (f=2), de ez a kijelentés inkább az idézet azon részére utal miszerint a magasabb szintű figyelem és a felelősség miatt ez a divízió inkább a kooperációs munkamegosztást preferálja.

Az eltérő divíziók közti együttműködés témáján belül a közös tudásmegosztás helyett inkább a más divízióon belüli munkavégzést emelték ki a résztvevők (f=2). Friss élményekről számolt be az egyik interjúalany, aki pont egy eltérő (IT) divízióban szerzett tapasztaltokról nyilatkozott. Elmondása szerint ezt az áttanulási lehetőséget saját maga kérvényezte, mivel személyesen érdeklődött az ő divíziójukat érintő pozíciók iránt. Összességében pozitív élményekről számolt be a megkérdezett munkavállaló és véleménye szerint a cégnél ez a lehetőség megfelelő szinten működik.

A következő deduktív egységben a tudásszerzés és információhoz hozzáférést jellemezték az interjúalanyok. Bár az alapvető és nélkülözhetetlen eszközök, valamint támogatás meglétével mindenki egyetértett, mégis kiemelkedett egy számukra szükségesnek tartott igény az idegen nyelvtanulás és fejlesztés kapcsán. Elmondásuk szerint többször is sor került angol nyelv iránti tanulási kezdeményezésekre, de ezek a gyakorlatokban nem valósultak meg, mondván, hogy a cég jelenleg is megvan elégedve a teljesítményükkel, így nem érzik szükségesnek a további képzést (f=4, 25%-os a visszacsatolások aránya, amelyből 100%-os az egyetértés).

A munka értékelése a divízió belül többek közt havi, illetve éves gyakorisággal szokott zajlani. Hasonlóan a többi divízióhoz képest a folyamat hangsúlya nem csak az eddigi munkateljesítmény felmérésén, hanem a jövőbeli fejlesztendő célok kiszabásán és elérésén van. A résztvevők pozitívan nyilatkoztak a rendszeres teljesítményértékelő és stratégiai tervezésű megbeszélésekről (f=2), kiemelték, hogy a konkrét tanácsadások a fejlődés elérésére sokkalta eredményesebbé teszik ezeket számukra.

A munka során felmerülő visszajelzésekről az egyik résztvevő kifejtette, hogy azok többségében negyedévente és év végén fordulnak elő, illetve különböző típusait ismertette, és a téma kapcsán nagyobb szintű egyetértés volt tapasztalható. (f=5, 100%-os egyetértés). A szervezet a hagyományos kérdőívek mellett egy innovatív, anonim online platformot is biztosított a munkavállalók számára, amely lehetővé tette a fejlesztési igények folyamatos megfogalmazását. Az egyik interjúalany beszámolója szerint az általános kérdőívekben a vezetők a munkavállalók fizetésére, a munkatársakkal való kapcsolatára és az egyéni fejlődési igényeire vonatkozó kérdéseket is feltesznek, ezzel is hangsúlyozva a fejlődésorientált visszajelzések fontosságát (f=3).

A deduktív elemzés eredményei alapján a divízió minden munkavállalója részesült legalább egy alkalommal személyre szabott coachingban a cégnél töltött ideje alatt, melyet több interjúalanyok egyöntetűen megerősített (f=4, 100% egyetértés). Elmondásuk szerint igény szerint szokták szervezni számukra ezeket a megbeszéléseket, ahol ők szabhatják meg az érintett témát, valamint, választhatnak, hogy szeretnének-e részt venni ezeken az alkalmakon. Az interjúk során a résztvevők többsége hangsúlyozta, hogy a coaching szolgáltatásokat jellemzően független szakértők nyújtják (f=10, 100%-os egyetértés). Az interjúk során egy résztvevő a társ mentorálás rendszerét említette, amely kezdetben strukturált, majd fokozatosan informálisabb keretek között valósul meg (f=4, 100%-os egyetértés).

Összeségében elmondható, hogy a Corporate-SSC divízió számára az informális tanulás szociális interakciókon alapul, amelyben a színhagyomány és az új kollégák támogatása kiemelt szerepet kap. Az MI eszközöket széles körben alkalmazzák szövegírásra, fordításra és adatelemzésre, a digitális platformok használata pedig a szakmai tájékozódás része. A divízióban jelentős hangsúly helyeződik a rendszeres tréningekre és a teljesítményértékelési megbeszélésekre, amelyek stratégiai tervezést és fejlődési lehetőségeket biztosítanak.

3.5.4. Divíziók közti összehasonlítás

3.5.4.1 A megkérdezett munkavállalók megítélése a munkahelyi informális tanulásról

Mindhárom divízió dolgozói az informális tanulást a szociális interakciók és az együttműködés folyamataiként értelmezték, ahol az ismeretmegosztás fontos szerepet játszik. A résztvevők több hasonló eszközt használnak, például digitális szakmai cikkeket, közösségi médiát és (a műszaki divízió kivételével) mesterséges intelligencia alapú eszközöket. A Corporate-SSC divízió különösen az MI eszközök szélesebb körű integrációját emelte ki. Az eltérések között megmutatkozott, hogy az IT divízióban a digitális források használata elengedhetetlennek számít, míg a Corporate-SSC és Műszaki divízióban inkább kiegészítés céljából, valamint a személyes érdeklődés iránti információgyűjtés eszközeként használják. Ezenkívül a Műszaki divízió tagjai munkájuk során alkalmaznak nyomtatott formátumú folyóiratokat is, melyek a többi divízió esetében hiányoznak.

3.5.4.2 Informális tanulást támogató munkakörnyezet megvalósulása

A divízióon belüli együttműködés összességében rendkívül hasonló mindegyik divíziónál. Mindhárman nagy hangsúlyt fektetnek a kooperatív tanulásra, szorosan együttműködő csapatmunkát folytatnak, ezek elsődlegesen a projektcsoportokon és közös feladatokon keresztül valósulnak meg. A megkérdezett munkavállalók folyamatos interakciókban állnak, így az információmegosztás és a gyakorlati tapasztalatok átadása zökkenőmentesen zajlik. A divíziók tagjai különösen értékelik a közös munkavégzést, és gyakran kezdeményeznek egymással informális megbeszéléseket.

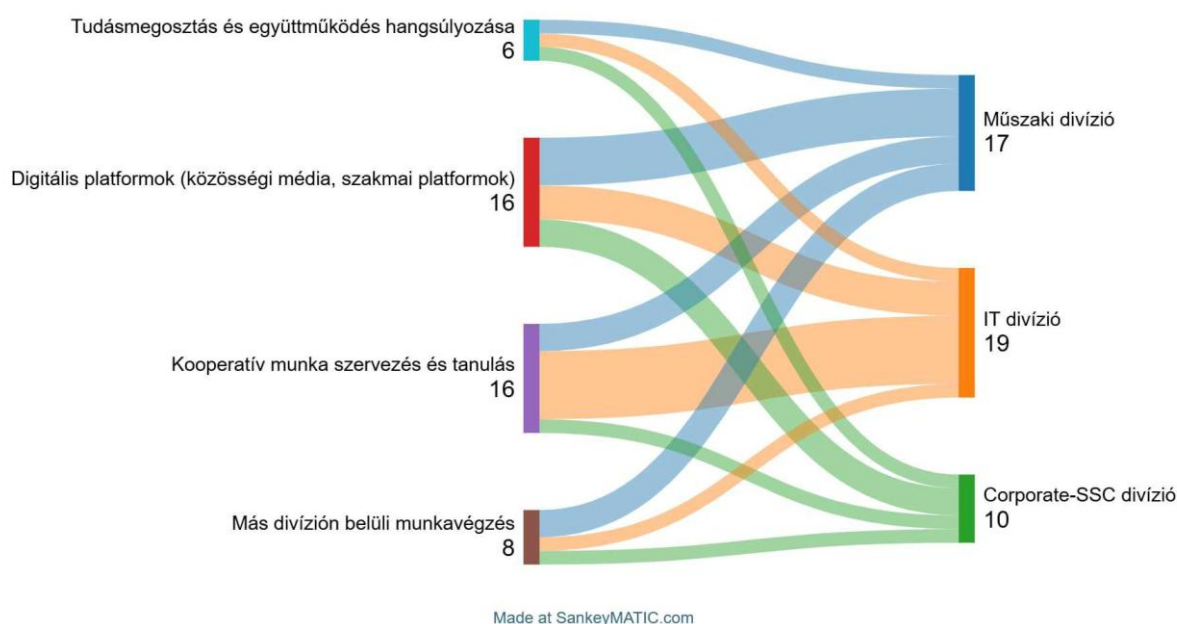
A más divíziókkal való együttműködésben fényderült arra, hogy összességében mindhárom divízió inkább alkalmi és informális jellegű információcserét tart, a hangsúly a munkahelyi szocializáción van. Annak ellenére, hogy az interakciók gyakran informálisak, bizonyos esetekben, például közös ügyfelek vagy projektek során, a kommunikáció szakmai jelleget ölt, és a divíziók között tudástranszfer valósul meg. A kutatás során bebizonyosodott, hogy az egyes divíziókban dolgozók számára van lehetőség más divíziók munkájának megismerésére is, bár ez kevésbé rendszeresen valósul meg. A Corporate-SSC és IT divízió között például létrejött egy konkrét áttanulási lehetőség a közelmúltban, melyet kifejezetten pozitív tapasztalatként értékeltek.

Mindhárom divízióban közös elemnek tekinthető a tudásmenedzsment rendszerek, illetve a különféle tréningfolyamatok, melyek megkönnyítik a munkavállalók információhoz jutását, illetve szakmai fejlődését. Az eltérések között szerepelt, hogy a Műszaki divízióban kiemelkedik a társ tanulás, amely során a munkatársak konkrét munkafolyamatokat figyelnek

meg egymástól és közvetlenül adják át a tapasztalataikat. Ehhez hasonlóan az IT divízió is szintúgy egymástól való tanulást emelte ki, bár ők inkább a hétköznapias interakciókra támaszkodnak a közösségi tanulás alapján. Végezetül a Corporate-SSC divízió inkább az idegen nyelvi továbbképzés iránti igényt és támogatás hiányát fogalmazta meg.

A munkaértékelés és munkával kapcsolatos visszajelzések deduktív egységében összességében jellemzően hasonlóságok mutatkoztak meg. Mindhárom divízió egyaránt rendszeres munkaértékelési alkalmakat tart, amelyek lehetnek havi, negyedéves, vagy éves szintűek. Mindhárom divízióban a visszajelzések nem csupán az aktuális teljesítményre korlátozódnak, hanem a fejlődést és tanulást is ösztönzik. A vezetők és munkatársak arra törekszenek, hogy olyan megjegyzéseket fogalmazzanak meg, amelyek segítik a dolgozók szakmai előmenetelét és esetleges kompetenciáik fejlesztését. Csupán egy minimális eltérés tapasztalható az Corporate-SSC divízió javára, ugyanis számukra lehetőség adatik online visszajelző rendszer használatára.

Mindhárom divízióban a coaching elérhető lehetőségként szerepel, amelyet gyakran külsős szakértők, de esetenként belső vezetők is nyújtanak. A mentorálás formális keretek között indul, majd fokozatosan informálisabbá válik, ahogy a munkatársak egyre inkább képesek beépülni a céghez és az adott divízióhoz. Emellett a társ mentorálás is jelen van mindhárom divízióban, lehetőséget biztosítva a kollégák számára, hogy egymástól tanuljanak, és közvetlen támogatást nyújtsanak a mindennapi feladatok során. Az eltérések között megfigyelhető, hogy a Corporate-SSC divízió tagjai több esetben részesültek coaching szolgáltatásban, mint a másik két divízió munkatársai. Ezenkívül a Műszaki divízióban mindössze egyetlen személy rendelkezett ilyen jellegű tapasztalatokkal.



1. ábra: Sankey-diagram a vizsgált divíziók összehasonlításáról a három fókuszcsoporthoz tartozó interjúban megjelenő főbb induktív témák alapján

Az első ábra a három vizsgált divízióra vonatkozóan azonosított összes közös induktív témát szemlélteti az adatelemzés alapján. Ahogy korábban említettük, a megkérdezett munkavállalók hasonlóan vélekedtek az informális tanulás fogalmáról. Mindhárom divízió esetében kiemelték a kollégák közötti együttműködést és tudásmegosztást, amelyek az informális tanulás alapjaként értelmeztek.

Szintén közös témaként jelent meg a digitális platformok használata, amelyek mindhárom divízió munkájában aktívan szerepelnek. A résztvevők rendszeresen követik a közösségi média felületeket, például a Facebookot és az Instagramot, valamint szakmai platformokat, mint a LinkedIn.

A kooperatív munkaszervezés és tanulás további meghatározó elemként azonosítható mindhárom divízióban. A résztvevők elmondása szerint a Műszaki, IT és Corporate-SSC divíziókban a mindennapos feladatokat szoros együttműködéssel végzik. A tanulás és a kölcsönös tudásszerzés érdekében gyakran alakítanak munkacsoportokat, vagy már meglévő csoportokon belül osztják meg tudásukat.

Végül közös egységként jelent meg a más divízió belüli munkavégzés lehetősége. Bár ez kevésbé rendszeres, a vizsgált divíziók dolgozóinak lehetősége nyílik arra, hogy más területek munkájába betekintést nyerjenek. A Corporate-SSC és IT divízió között a közelmúltban volt lehetőség az áttanulásra, melyet mindkét divízió pozitív élményként élt meg.

4. Összegzés és kitekintés

A kutatás alapvető célja egy budapesti székhelyű, HR-toborzással foglalkozó vállalat Műszaki, IT és Corporate-SSC divízióinak informális tanulási folyamatainak feltárása volt. A kutatás során a munkahelyi informális tanulás fogalmának megértésére, az alkalmazott tanulási módszerekre és a tanulást támogató tényezőkre összpontosítottunk. Az empirikus kutatás fókuszcsoporthoz tartozó interjúk alapján készült, amelyeket az ATLAS.ti szoftver segítségével elemeztünk.

Az első kutatási kérdés arra fókuszált, hogy milyen a megkérdezett munkavállalók megítélése a munkahelyi informális tanulást illetően, hogyan értelmezik a fogalmat, milyen eszközöket használnak. Az előzetes kutatások is alátámasztják, hogy az informális tanulás egyre nagyobb szerepet tölt be a szervezetekben, és a munkavállalók egyre inkább elismerik annak fontosságát (de Grip, 2024). Az eredmények alapján megállapítható, hogy hasonlóan Csizmadia (2016) megközelítéséhez a résztvevők az informális tanulást egy szociális és gyakorlati folyamatként értelmezték, amelynek alapja az együttműködés és a tudásmegosztás. Holmes és Littlejohn (2024) előzetes kutatásával összhangban a megkérdezett interjúalanyok kiemelték az önfejlesztés fontosságát, amelyet gyakran digitális platformok, tudományos források és kollégákkal folytatott interakciók segítségével végeznek. Az egymás általi tanulás a mindennapi munkavégzés természetes részévé vált (Eraut, 2004).

A második kutatási kérdés központi eleme a tanulást támogató munkakörnyezet feltárása volt, amely számos fontos tényezőt vizsgált. Az előzetes kutatások is alátámasztják, hogy a munkakörnyezet kulcsfontosságú szerepet játszik az informális tanulásban. (Hortoványi és Vastag, 2013; Stéber és Kereszty, 2015a). A résztvevők általában pozitívan értékelték a tanulást támogató munkakörnyezetet, különösen a kollégák közötti interakciók jelentőségét. Az együttműködésre való lehetőség mindhárom divízióban kiemelt jelentőséggel bírt, különösen a kooperatív munkaszervezés és a projektalapú csoportmunka révén. Ezek a munkafolyamatok elősegítették a tapasztalatok megosztását, a kreatív problémamegoldást és a szakterületek közötti tudás összehangolását. Az eltérő divíziók közötti együttműködés kevésbé strukturáltan és ritkábban valósult meg, azonban a résztvevők elismerték annak fontosságát. A spontán találkozók, például közös irodai napok vagy informális beszélgetések lehetőséget nyújtottak a más divíziókban dolgozó kollégák tapasztalatainak megismerésére. Ez hozzájárult a szakmai fejlődéshez, valamint a különböző területek közötti szinergiák erősítéséhez. Az előző vizsgálatokkal összhangban (de Grip, 2024; Tynjälä, 2008), a hatékony tudástranszfer kiemelt

szerepet játszott a munkavállalók tanulási folyamataiban. A résztvevők a toborzási szoftvereket, tudásmenedzsment rendszereket és digitális platformokat hatékony eszközként használták az információgyűjtéshez és az ismeretszerzéshez (Horváth, 2014). Ezzel összhangban Stéber és Kereszty (2015) kutatása is rámutatott, hogy a vállalati intranet kulcsfontosságú szerepet játszik a tudásmegosztásban és az informális tanulásban. Emellett a kollégák közötti információcsere és a közösségi tanulás is fontos eleme volt a mindennapi munkavégzésnek. Az értékelési folyamatok több szinten is megvalósultak, amelyek kvantitatív és kvalitatív elemeket egyaránt tartalmaztak. Az éves és havi teljesítményértékelések mellett a mindennapi visszajelzések is fontos szerepet játszottak, lehetőséget biztosítva a munkavállalóknak, hogy az erősségeikre és a fejlődési lehetőségeikre egyaránt reflektáljanak. Ezzel összhangban Kyndt és Beusaert, (2017) kutatása is rámutatott, hogy az ilyen jellegű értékelés segít a munkavállalóknak az önismeret fejlesztésében és a fejlődési célok kitűzésében. A visszacsatolások a tanulási folyamat szerves részét képezték. A résztvevők kiemelték a vezetőktől kapott rendszeres visszajelzések fontosságát, amelyek fejlődésorientált megközelítéssel támogatták az önreflexiót és a motivációt. Ezen kívül a kollégák közötti informális visszajelzések is hozzájárultak a mindennapi tanuláshoz és a bevált gyakorlatok elterjedéséhez. Végezetül a mentorálás hibrid megközelítéssel valósult meg, amely ötvözte a formális és informális elemeket. Az új munkavállalók strukturált betanulási folyamatban vettek részt, amelyet informális tanácsadás és támogatás egészített ki. Bár a coaching lehetősége elérhető volt, a résztvevők szerint ennek jelenlegi szerepe divíziókban eltérően csökkent, és bizonyos divíziók kisebb arányban vették igénybe, mint korábban. Ez a megállapítás arra utal, hogy a coaching hatékonysága függhet a szervezeti kultúrától és a vezetők támogatásától (de Grip, 2024).

A kutatás eredményei tehát rávilágítottak arra, hogy a vizsgált szervezetben az informális tanulás jelentős szerepet játszik a mindennapi munkavégzésben és a szakmai fejlődésben. A kollégák közötti szoros együttműködés, a tudásmegosztás és a digitális platformok hatékony használata alapvető tényezőknek bizonyultak. Bár a divíziók között kisebb eltérések figyelhetők meg a tanulási gyakorlatokban, az informális tanulás támogatottságában és megvalósulásában, mindegyikben közös vonásként azonosítható a munkahelyi szocializáció és az együttműködés fontossága, valamint az informális tanulás folyamatos jelenléte és támogatása.

A kutatás gyakorlati jelentőségét növeli, hogy a vállalat számára hasznos lehet a munkahelyi informális tanulás mivoltának alapos feltérképezése. Az eredmények segítenek jobban megérteni, hogy azonos munkakört betöltő személyek között, ugyanazon cégen belül, de eltérő

divíziókban milyen különbségek figyelhetők meg a tanulási folyamatokban vagy azok biztosításában. Ez nemcsak a dolgozók fejlesztésének hatékonyabb tervezéséhez, hanem a szervezeti kultúra és innováció támogatásához is hozzájárulhat.

Mindazonáltal fontos kihangsúlyoznunk, hogy kutatásunk rendelkezik bizonyos korlátokkal. A kisebb mintanagyságból fakadóan az eredmények nem általánosíthatók, azonban a kutatás célja nem egy általános elméletalkotás volt, hanem egy feltáró jellegű elemzés, amely ugyanakkor hozzájárulhat a hazai andragógiai kutatások bővítéséhez. A korlátok kiküszöbölése érdekében a jövőbeli kutatások során érdemes lenne nagyobb mintát alkalmazni, valamint több szervezetet és más iparágakat is bevonni az elemzésbe. A kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinációja szintén elősegítheti az eredmények szélesebb körű érvényességét és mélyebb megértését.

Összességében a kutatás eredményei értékes támpontokat nyújthatnak a vizsgált vállalat és más vállalatok számára a tanulást támogató környezet kialakításában, valamint hozzájárulhatnak a munkahelyi informális tanulás hazai kutatási hagyományainak továbbfejlesztéséhez.

5. Következtetés és fejlesztési javaslatok

A kutatás eredményei alapján a vállalat számára számos fejlesztési lehetőség rajzolódik ki. Elsődlegesen az MI és más technológiai megoldások szélesebb körű integrálása tűnik indokoltnak. Ennek érdekében rendszeres képzéseket kellene szervezni a meglévő digitális eszközök hatékony használatára, hogy minden munkatárs, függetlenül a beosztásától vagy a munkakörétől, egyenlő eséllyel tudja kiaknázni ezen eszközök nyújtotta előnyöket a napi munkavégzés során. Az MI-alapú eszközök, például a ChatGPT, bevezetése nemcsak az ismétlődő feladatok automatizálását segítheti, hanem a teljesítmény növeléséhez is hozzájárulhat (Holmes & Littlejohn 2024).

A különböző divíziók közötti kapcsolatok ösztönzése szintén kiemelt figyelmet igényel. Több rendszeres, vegyes összetételű csapatépítő programok és workshopok szervezése lehetőséget adna a divíziók tagjai számára, hogy megosszák egymással tapasztalataikat és hatékonynak vélt gyakorlataikat (de Grip, 2024). Ezen túlmenően „munkaárnyékolási” programok indítása is hasznos lenne, amelyek keretében az alkalmazottak egy napot eltölthetnének más divíziókban, hogy megismerjék azok munkafolyamatait és működését.

Fontos, hogy a coaching programok elérhetőségét úgy biztosítsák, hogy minden divízióban legalább egy munkavállaló részesüljön benne. Ezáltal az együttműködés és az információcsere révén a coaching során szerzett tapasztalatok és készségek a divízió többi tagjára is

áttérjedhetnek, erősítve a csapat egységét és szakértelmét (de Grip, 2024). Ezen felül idegen nyelvi képzések és más, az önművelődést segítő programok bevezetése szintén támogathatja a munkavállalók személyes és szakmai fejlődését (Eraut, 2004).

Ezek az intézkedések nemcsak az informális tanulás hatékonyságát növelhetik, hanem hosszú távon javíthatják a munkavállalók elégedettségét, motivációját és a vállalat versenyképességét is.

A dolgozat megírásában a ChatGPT 4o mini és Gemini 1.5 flash nyelvi modellek szolgáltak támogatást. A modellek segítségével javítottam a szöveg koherenciáját, valamint a helyesírási és nyelvtani hibákat. Az MI eszközök alkalmazásával hatékonyabban tudtam kifejezni gondolataimat és javítani a dolgozat olvashatóságát.

OpenAI, ChatGPT, 2024. január 5., chat.openai.com/APA (<https://chatgpt.com/>)

Gemini. Nagy nyelvi modell. 2024, január 5., (<https://gemini.google.com/app>)

6. Irodalomjegyzék

- Ashton, D.N. (2004). The impact of organisational structure and practices on learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 43-53.
<https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00195.x>
- Bailey, M. (2015). Professional Development of HR Practitioners – A Phenomenographic Study. *European Journal of Training and Development*, 39, 220-238.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2014-0057>
- Baert, H., Clauwaert I., & Van Bree, L. (2008). Naar een cartografie van condities voor werkplekieren in arbeidsorganisaties in Vlaanderem (Towards a cartography of workplace learning conditions in labor organisations in Flanders) Leuven; Belgium: Policy research centre, Work and social economy.
- Bednall, T., Sanders, K. & Runhaar, P. (2014). Stimulating Informal Learning Activities Through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strenght: A Two-Wave Study. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45-61. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0162>
- Brown, A. (2009): Higher Skills Development at Work. A commnentary by the Teaching and Learning Research Programme. ESRC, TLRP, London. Letöltve: 2024. november 12. <https://www.voced.edu.au/content/ngv:50851>
- Collin. K. (2002). Development engineers' conceptions of learning at work. *Studies in Continuing Education* 24(2), 133- 152.
<https://doi.org/10.1080/0158037022000020956>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Cross, J. (2007). Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance. San Francisco, CA: Pfeiffer.
<https://www.wiley.com/en->

[ae/Informal+Learning%3A+Rediscovering+the+Natural+Pathways+That+Inspire+Innovation+and+Performance-p-9780787981693](#)

- Crouse, P., Doyle, W. & Young, J. D. (2011). Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners. *Human Resource Development International*, 14(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.542897>
- Csizmadia P. (2016) Munkahelyi tanulás és társadalmi integráció. *Socio.hu*, 6, 27-51. Letöltve: 2024. október 4. https://socio.hu/uploads/files/2016_1/csizmadia.pdf
- de Grip, A. (2024). *The importance of informal learning at work*. IZA World of Labor. DOI:[10.15185/izawol.162.v2](https://doi.org/10.15185/izawol.162.v2)
- Doornbos, A. J., Bolhuis, S., & Denesserr, E. (2004). Exploring the relation between work domains and work-related learning: The case of the Dutch police force. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 174-190. <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00207.x>
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., Beattie, R. S., Wang, Y., & McVicar, O. (2011), Managerial coaching as a workplace learning strategy, In Poell, R., & Van Woerkom, M. (eds.), *Supporting Workplace Learning. Towards Evidence-based Practice*. Dordrecht, The Netherlands: Springer, pp. 71-81. DOI:[10.1007/978-90-481-9109-3_5](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9109-3_5)
- Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organisations. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2): 105-125. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100203>
- Eraut, M. (2004) Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26, 247-273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Eraut, M. (2007). Learning from other people in the workplace. *Oxford Review, of Education*, 33(4), 403-422. <https://doi.org/10.1080/03054980701425706>
- Fergie, G., Leifeld, P., Hawkins, B., & Hilton, S. (2019). Mapping discourse coalitions in the minimum unit pricing for alcohol debate: A discourse network analysis of UK newspaper coverage. *Addiction*, 114(4), 741–753. <https://doi.org/10.1111/add.14514>

- Friese, S. (2019). ATLAS.ti 8 Mac-user manual: Updated for program version 8.4. ATLAS.ti. Letöltve: 2024. november 10. http://downloads.atlasti.com/docs/manual/manual_a8_mac_en.pdf
- Fröhlich, D., Beusaert, S., Segers, M, S. R., & Cerken, M. (2014). Learning to stay employable. *Carrer Development International*, 19(5), 508-525. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0139>
- Gáthy-Stéber A. (2018) Az informális és nem formális tanulás lehetőségei a munka világában (Doktori értekezés, Eötvös Loránd Tudományegyetem). letöltve: 2024. november 10. https://edit.elte.hu/xmlui/static/pdf-viewer-master/external/pdfjs-2.1.266-dist/web/viewer.html?file=https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/42190/Ga%cc%81thy-Ste%cc%81ber_Andrea_disszertacio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Holmes, W., & Littlejohn, A. (2024). Artificial intelligence for professional learning. In R. Brown (Ed.), *Handbook of Artificial Intelligence at Work: Interconnections and Applications* (pp.204-224). Letöltve: 2024. december 10. [file:///D:/Atlasti/Szakirodalmak/Handbook of Artificial Intelligence at Work In interconnections_and.pdf](file:///D:/Atlasti/Szakirodalmak/Handbook_of_Artificial_Intelligence_at_Work_In_interconnections_and.pdf)
- Hortoványi L.; Vastag A. (2013). A munkahelyi tanulás lehetséges értelmezései. In Ferencz Á. (szerk.) *Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment: Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia. I-II kötet.* Kecskemét: Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar. 438–442. Letöltve: 2024 december 12. https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/hortovanyil-vastaga_munkahelyi-tanulas_2013.pdf
- Horváth H. A. (2011). Az informális tanulás történeti színterei. *Iskolakultúra*, 21(4-5), 44-54. Letöltve: 2024. december 14. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/21142>
- Horváth L. (2014) Informális tanulás a munkahelyen: a tudásmegosztás kompetenciájának fejlesztése. Letöltve: 2024 december 2.

https://www.researchgate.net/publication/262789870_Informalis_tanulas_a_munka_helyen_a_tudasmegosztas_kompetenciajanak_fejlesztese

Kovács Zs, Schiller E., Hegyi-Halmos N. (2023). Investigating the potentials of the integration of theory and practice in work-based learning. 20th Biennial EARLI Conference, Thessaloniki, Greece, 2023. augusztus. Letöltve: 2024. október 22. http://acta.bibl.u-szeged.hu/78919/1/ukn_2021_253-262.pdf

Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review, *Review of Educational Research*, 83(2), 273-313. <https://doi.org/10.3102/003465431347>

Kyndt, E. & Beusaert, S. (2017). How do conditions known to foster learning in the workplace differ across occupations? In: Ellingson, J. E. & Noe, R. A.: *Autonomous Learning in the Workplace*. New York: Routledge. 201–218. DOI:[10.4324/9781315674131-11](https://doi.org/10.4324/9781315674131-11)

Kyndt, E. Dochy, F. & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369-383. <https://doi.org/10.1108/13665620910966785>

Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V. (2016). Teachers' everyday professional development: Mapping informal learning activities, antecedents, and learning outcomes. *Review of Educational Research*, 86(4), 1111-1150 <https://doi.org/10.3102/0034654315627864>

Krzyzanowski, M. (2015). Analyzing focus group discussion. In H. E. Hamilton, D. Tannen, & D. Schiffrin (Eds.), *The handbook of discourse analysis* (pp. 162–178). John Wiley & Sons.

Lohman M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1153>

Matthews, P. (1999).-Workplace learning: Developing a holistic model. *The Learning Organization*, 6(1), 18-29. <https://doi.org/10.1108/09696479910255684>

- Mink, O. G., Owen, K. Q., & Mink, B. P. (1993). *Developing High-performance People: The Art of Coaching*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company. Inc.
 Letöltve: 2024. december 15.
https://www.researchgate.net/publication/44403169_Developing_high-performance_people_the_art_of_coaching_Oscar_G_Mink_Keith_Q_Owen_and_Barbara_P_Mink
- Pulce, R. (2005). What is a mentor? *Nurse Leader*, 3(4), 9-10.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2005.06.002>.
- Rambaree, K. (2016). Computer-aided deductive critical discourse analysis of a case study from Mauritius with ATLAS-ti 6.2. In H. Lim & F. Sudweeks (Eds.), *Innovative methods and technologies for electronic discourse analysis* (pp. 346–368). IGI Global
 Letöltve: 2024. október 23. [Computer-Aided Deductive Critical Discourse Analysis of a Case Study from Mauritius with ATLAS-ti 6.2 | IGI Global Scientific Publishing](#)
- Schiller, E., Dorner, H., & Antesberger, K. (2024). A felsőoktatás szerepe az aktív idősödés támogatásában: Intergenerációs tanulás során szerzett tapasztalat vizsgálata az időskorúak és felsőoktatási hallgatók esetében. *Magyar Pedagógia*, 124(1), 49–67.
<https://doi.org/10.14232/mped.2024.1.49>
- Schiller, E., Dorner, H., & Szabó, Z. A. (2023). Developing older adults' learner autonomy through one-to-one counselling: Results of an exploratory investigation. *System*, 115, 103030. <https://doi.org/10.1016/j.system.2023.103030>
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 8-20. <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00192.x>
- Stéber A. (2014). Az informális tanulás lehetőségei: Különös tekintettel a médiaandragógiára. *Tudásmenedzsment*, 15(1), 13-28. Letöltve: 2024. december 2.
<https://btk.pte.hu/sites/btk.pte.hu/files/hfmi/tudasmenedzsment-2015-1.pdf>

- Stéber A. és Kereszty O. (2015). Az informális tanulás értelmezései a XXI. században. Új Pedagógiai Szemle, 65(9-10), 46-60. Letöltve: 2024. december 2. <https://upszonline.hu/index.php?issue=650910>
- Szabó, Z. (2017). A trifurkáló fiúközépiskola-rendszer kialakulása Magyarországon (1921–1924) [Doktori disszertáció, Eötvös Loránd University]. Letöltve: 2024. december 20. DOI: [10.15476/ELTE.2017.022](https://doi.org/10.15476/ELTE.2017.022)
- Takács D. (2024) Az informális munkahelyi tanulás vizsgálata HR tanácsadók körében: Nagy- és kisvállalat összehasonlító elemzése. ELTE-FTI Archívum.
- Tümen Akyildiz, S. (2020). College students' views on the pandemic distance education: A focus group discussion. International Journal of Technology in Education and Science, 4(4), 322–334. <https://doi.org/10.46328/ijtes.v4i4.150>
- Tynjala, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. Educational Research Review, 3, 130-154. Letöltve: 2024. október 20. https://www.researchgate.net/publication/222825255_Perspective_into_learning_in_the_workplace
- Van den Hoonaard, W. C. (2008). Inter- and intracoder reliability. In L. M. Given (Ed.), The Sage encyclopedia of qualitative research methods (pp. 445–446). Sage Letöltve: 2024. december 2. <https://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20Sage%20Encyclopedia%20of%20Qualitative%20Research%20Methods-%202008.pdf>

7. Ábrajegyzék:

1. ábra: Sankey-diagram a vizsgált divíziók összehasonlításáról a három fókuszcsoportos interjúban megjelenő főbb induktív témák alapján..... 24