

Kassai Bálint -Schiller Emese (2025). Informális tanulás a munkahelyen: Egy fejvadász cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Közösségi Kapcsolódások 5 (1-2), 111–142.

ISSN 2786-3484 (Online)

<https://doi.org/10.14232/kapocs.2025.1-2.111-142>

KASSAI BÁLINT

Eötvös Lóránd Tudományegyetem Pedagógia és Pszichológia Kar,
Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet

ORCID: [0009-0005-6280-6776](https://orcid.org/0009-0005-6280-6776)

SCHILLER EMESE

Eötvös Lóránd Tudományegyetem Pedagógia és Pszichológia Kar,
Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet

ORCID: [0000-0002-1875-4842](https://orcid.org/0000-0002-1875-4842)

Informális tanulás a munkahelyen

Egy fejvadász cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Absztrakt

A tanulmány a munkahelyi informális tanulás folyamatainak feltárását célozza egy budapesti fejvadász cég három különböző toborzási divíziójában: Műszaki, IT és Corporate-SSC. A kutatás alapját egy korábbi OTDK-dolgozat képezte (Szerző 2025), és kvalitatív módszerek alkalmazásával valósult meg. A vizsgálat fókuszában az állt, hogy azonosítsa és elemezze azokat a tényezőket, amelyek elősegítik az informális tanulást, például a munkatársak közötti együttműködést, a visszajelzés adás- és vételét, valamint a tudásmegosztást. Az adatok gyűjtésére fókuszcsoporthoz tartozó interjúkat alkalmaztak, az elemzést pedig az ATLAS.ti szoftver segítségével végezték, különös tekintettel a divíziók közötti hasonlóságokra és különbségekre. Az eredmények hozzájárulhatnak a szervezeti stratégiák fejlesztéséhez, amelyek célja a munkahelyi tanulás támogatása.

Kulcsszavak: informális tanulás; munkahelyi környezet; HR szakemberek; diskurzuselemzés

Abstract - Informal learning in the workplace – A qualitative study of informal learning in the recruitment divisions of a headhunting company.

In my study, which is based on my OTDK thesis (Kassai, 2025), we examined the informal learning processes of three recruitment divisions (Technical, IT, Corporate-SSC) of a headhunting company in Budapest using qualitative methods. Our aim was to map the factors that facilitate informal learning, such as collaboration, feedback, and knowledge sharing. Based on focus group interviews, we analyzed the similarities and differences between the divisions with the help of ATLAS.ti. Our results may contribute to the development of organizational strategies that support learning.

Keywords: Workplace learning; Informal learning; Workplace environment; HR professionals; Discourse analysis

Bevezetés

Az informális tanulás szerepe a munkahelyi tanulási folyamatokban egyre nagyobb jelentőséggel bír, különösen a tudásintenzív szervezetekben. A toborzással foglalkozó vállalatoknál, ahol a szakmai tudás és az aktuális piaci ismeretek naprakészen tartása elengedhetetlen, ez a tanulási forma kiemelkedő fontosságúvá válik. Jelen kutatás célja, hogy feltárja, hogyan valósul meg az informális tanulás egy budapesti székhelyű fejvadász cég három toborzási divíziójában – a Műszaki, az IT és a Corporate-SSC területeken. A vizsgálat kvalitatív megközelítéssel, fókuszcsoporthoz tartozó interjúk segítségével készült, és az informális tanulást elősegítő szervezeti, kapcsolati és egyéni tényezők feltérképezésére irányult.

Elméleti háttér

Munkahelyi tanulás értelmezései

A munkahelyi tanulás a vállalati szférában az utóbbi évtizedekben különösen fontossá vált, mivel a munkavállalók fejlesztése és megtartása stratégiai tényezőként jelent meg (de Grip 2024). A folyamatos gazdasági és technológiai változások szükségessé teszik a szervezetek részéről azt, hogy támogassák munkatársaik állandó tanulását és kompetenciafejlesztését (Kyndt & Beausaert 2017). A tudás nem csupán formális oktatási rendszerekből származik, hanem jelentős részben a mindennapi munkavégzés során szerzett tapasztalatokból és interakciókból (Horváth 2011).

A munkahelyi tanulás egy összetett jelenség, melyet számos kutató vizsgált már különböző szempontokból. Csizmadia (2016) két fő megközelítést különböztet meg: az elsajátítási modellt, ami az új ismeretek egyéni, kognitív megszerzésére fókuszál, és a részvételi modellt, ami a tanulást szociális folyamatként értelmezi. Utóbbi a közösségi beilleszkedés és a társas interakciók révén történő tudás megszerzését hangsúlyozza.

A munkahelyi tanulás mélyebb megértéséhez elengedhetetlen további dimenziók és az azt befolyásoló tényezők vizsgálata. Hortoványi és Vastag (2013) különbséget tesz az „on the job” és az „off the job” tanulás között. Az „on the job” tanulás közvetlenül a munkafolyamatokba ágyazva, oktatási intézményeken kívül valósul meg, és lehet implicit vagy explicit. Ezzel szemben az „off the job” tanulás szervezett, formális keretek között zajlik. A szerzők a munkahelyi tanulás három kulcsfontosságú dimenzióját is meghatározzák: a helyszínt, a tanulás módját (egyéni vagy együttműködésen alapuló), valamint a tanulás célját (egyéni vagy szervezeti célok).

Ezeket a dimenziókat tovább árnyalják azok a tényezők, amelyek a tanulás eredményességét befolyásolják. Kyndt és Beusaert (2017) öt ilyen kulcsfontosságú tényezőt azonosítottak: a munkakörnyezet jellemzőit, a tanulás tervezettségét, a segítő szakemberek jelenlétét, a kollégák támogató szerepét, valamint a tanuló egyéni proaktivitását. A szerzőpáros szerint ezek az elemek együttesen határozzák meg a tanulási folyamat hatékonyságát.

A fentiekkel összhangban Stéber és Kereszty (2015a) különösen kiemelik a munkakörnyezet jelentőségét. A szerzők szerint a munkahelyi környezet nemcsak fizikai térként szolgál, hanem a tanulási lehetőségek hordozójaként is, ahol a tanulás történhet formálisan és informálisan, lehet tervezett vagy spontán, és gyakran szervesen integrálódik a mindennapi munkafolyamatokba. Ez a perspektíva rávilágít arra, hogy a munkahelyi tanulás nem egy elszigetelt tevékenység, hanem a munka természetes velejárója, melyet a környezeti és szociális tényezők jelentősen befolyásolnak.

Összegzéséként megállapítható, hogy a munkahelyi tanulás egy komplex folyamat, amely magában foglalja a tudásszerzést, valamint az "on the job" és "off the job" tanulási formákat. Hatékonyságát alapvetően befolyásolják olyan tényezők, mint a munkakörnyezet minősége, a kollégák támogatása és a munkavállalók proaktív hozzáállása.

Informális tanulás a munkahelyen és annak jelentősége

A munkahelyi tanulás három formáját különböztethetjük meg: formális, nemformális és informális tanulás (Stéber és Kereszty 2015a). A formális tanulás szervezett, intézményesített, tanárok által vezetett folyamat, amelyet értékelés és elismerés is kísér (Csizmadia 2016). A nemformális tanulás célirányos, de kevésbé kötött, például előadások vagy workshopok során valósul meg.

A tanulmány középpontjában álló informális tanulás a napi munkavégzés során, spontán módon történik, például szociális interakciók és tapasztalatok révén (Csizmadia 2016). Eraut (2004) szerint ez a tanulási forma az implicit, nem tudatos tanulástól a tudatos, de strukturálatlan folyamatokig terjed. A tanulás gyakran társas interakciókon, visszajelzéseken, gyakorlatokon és rutinokon keresztül valósul meg (Froehlich et al. 2014).

Az informális tanulás kiemelt szerepet játszik a munkavállalók teljesítményének fokozásában és a humántőke fejlesztésében (de Grip 2024). A „learning by doing” megközelítés részeként segíti az alkalmazkodóképességet, valamint a vállalati termelékenységet. Azonban fontos kiemelni, hogy az informális tanulás nemcsak készségeket bővít, hanem erősíti a szervezeti kultúrát és az együttműködést is (Eraut 2004; Horváth 2014). Előnyei közé tartozik a költséghatékonyság és az, hogy elősegíti a hosszú távú foglalkoztathatóságot, valamint az innovációs képességek fejlődését (Cross

Az informális munkahelyi tanulást elősegítő és azokat befolyásoló tényezők

A kutatásom munkahelyi feltételekkel kapcsolatos aspektusát Kyndt és Beusaert (2017). tanulmánya alapozta. Az írók szerint két szemlélet uralkodik: az egyik az informális tanulást egyéni és kontextusfüggő folyamatként kezeli (Doornbos, Bolhuis, Denessen 2004; Kyndt et al. 2016), míg a másik szerint általános modellek is kialakíthatók (Lohman 2005; Kyndt & Baert 2013). A kutatás célja annak feltárása volt, hogyan látják a különböző munkakörökben dolgozók a tanulási lehetőségeket, és ezek milyen mértékben támogatják az informális tanulást. 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. A szerzők a kutatás során Informal Learning Conditions Questionnaire elnevezésű kérdőívet alkalmaztak, amely 6 tanulási feltételt mért. Ezek a következők:

Az első feltétel a kooperációs lehetőségek megléte. Kyndt és Beusaert (2017) szerint a kollégák közötti tapasztalat- és tudásmegosztás a szakmai fejlődés alapja. Az interakciók – mint a megbeszélések, közös munka vagy informális beszélgetések – hatékonyabb tanulási lehetőségeket kínálnak, mint sok formális képzés (Eraut 2007; Tynjälä 2008). Collin (2002) és Skule (2004) kutatásai szerint a közvetlen megfigyelés, együttműködés és tapasztalatcsere jelentősen hozzájárul a kompetenciafejlődéshez. Brown (2009 idézi: Horváth 2014) kiemeli, hogy az együttműködés a szakmai tudáson túl a soft skillek, mint az empátia, kommunikáció vagy problémamegoldás fejlődését is segíti. A kooperációhoz a szervezeti kultúrának és a munkaszervezésnek is alkalmazkodnia kell. A projektcsoportok, értekezletek vagy közösségi terek ösztönözhetik az informális interakciókat (Kyndt et al. 2009).

A második tényező a tudásmegosztás és az információ elérhetősége. A dolgozók legtöbbször munkatársaikon keresztül férnek hozzá a tudáshoz, amit egyénileg dolgoznak fel (Kyndt, Beusaert 2017). Horváth (2014) szerint a szervezeti tudás nagy része rejtett, és interakciókon keresztül válik hozzáférhetővé. A hatékony tudásmenedzsment – amely magában foglalja a tudás rögzítését, elérhetővé tételét – segíti a szervezeti hatékonyságot is. Az információáramlás akadályait, mint a szervezet mérete vagy a vezetési stílus, tudatosan kell kezelni (Ashton 2004). Holmes és Littlejohn (2024) új perspektívát kínálnak: a generatív mesterséges intelligencia (MI) az

adminisztratív feladatok automatizálása mellett segíti az információhoz való hozzáférést, támogatja az együttműködést és az önálló tanulást is.

A harmadik feltétel a munkavégzés rendszeres értékelése. Ez lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy visszatekintsenek saját teljesítményükre, és azonosítsák a fejlődési lehetőségeket (Kyndt, Beausaert 2017). Colin (2002) szerint a tanulás történhet saját tapasztalatokból, hibákból vagy elért eredményekből. Takács (2024) kiemeli, hogy a strukturált értékelési rendszerek motivációs eszközként is szolgálhatnak. A vezetők visszajelzései alapvetőek a munkavállalói fejlődés szempontjából, miközben hozzájárulnak a szervezet sikeréhez (Bednall et al. 2014).

A negyedik tényező a visszajelzés. Ez alapvető szerepet játszik a tanulás kiváltásában és fenntartásában (Ashton 2004; Eraut 2007). Kyndt és Beausaert (2017) szerint a visszajelzés különböző formákban – verbális értékelés, megfigyelés, monitorozás – valósulhat meg, és mind a szándékos, mind a reaktív tanulást elősegíti. Baert et al. (2008) szerint a strukturált visszajelzési rendszer motivál, és növeli a munkavállalók elégedettségét. A reflexió lehetőségei – a saját tapasztalatok tudatos átgondolása – szintén alapvető szerepet töltenek be a fejlődésben.

A coaching és a mentorálás olyan interaktív, személyre szabott tanulási folyamatok, amelyek segítik a munkavállalókat készségeik és tudásuk fejlesztésében (Ellinger et al. 2011). Ellinger, Watkins és Bostrom (1999), valamint Pulce (2005) szerint ezek a támogatási formák irányított megfigyelésen és visszajelzésen alapulnak, amelyek elősegítik a teljesítmény tudatosítását és javítását. A HR szakirodalom kiemeli, hogy a mentorálás és coaching gyakran a vezetői szerepkörhöz kapcsolódik (Bailey 2015; Crouse et al. 2011). A szervezetek számára ezek a támogatási formák lehetőséget kínálnak az egyéni fejlődési utak feltárására és célzott fejlesztésére (Kyndt & Beausaert 2017; Takács 2024).

Összességében 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, Beausaert 2017; Takács 2024).

A vizsgálat bemutatása

A kutatás célja az volt, hogy feltárja, miként valósul meg az informális tanulás egy fejvadász cég három különböző toborzási divíziójában. A vizsgálat egy budapesti székhelyű kisvállalatnál történt, amely cégek számára tanácsadással és munkaerő közvetítéssel foglalkozik. A három vizsgált divízió:

Műszaki, IT és Corporate-SSC. A Műszaki divízió a mérnöki és logisztikai területekre, az IT divízió az informatikai fejlesztésre és üzemeltetésre fókuszál, míg a Corporate-SSC divízió az ügyfélszolgálati, pénzügyi, HR és beszerzési pozíciókat fogja össze.

Az esettanulmány két fő kutatási kérdésre és azokhoz kapcsolódó alkérdésekre összpontosít (Szerző 2025: 11.o.):

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?
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?

Minta, eszköz és módszer

A kutatás során három fókuszcsoportos interjú készült, összesen 13 fő részvételével. A résztvevők toborzással foglalkozó munkatársak voltak (divízió vezetők, tanácsadók és researcher kollégák). Az interjúalanyok mindegyike a saját divízióján belül dolgozott, így az egyes csoportok homogének voltak. A fókuszcsoportos interjúk félig strukturált kérdőív alapján zajlottak. A kérdések a tanulási környezetre, a visszajelzésekre, az együttműködésre, a coaching- és mentoring-ra, valamint a tudásmegosztás mikéntjére irányultak. A kérdéssort szakirodalmi alapokon (pl. Kyndt, Beusaert 2017) állítottuk össze. A kutatás egy Országos Tudományos Diákköri Konferencia (OTDK) dolgozat alapjául szolgált, és a kutatómunka a témavezető szakmai támogatásával valósult meg. Az adatok elemzéséhez diskurzuselemzést végeztünk (Krzyzanowski 2015)

ATLAS.ti szoftver segítségével. A kódolási folyamat deduktív egységekkel kezdődött, amelyeket az interjúkérdések kereteztek. Ezt követően induktív, vagyis a szövegekörnyezetből származó másodlagos témákat azonosítottunk. Az elemzés kiterjedt az egyetértést vagy elutasítást kifejező megnyilatkozásokra (Krzyzanowski 2015). Az induktív elemek rendezése gyakoriságuk alapján történt. Továbbá, vizsgáltuk a résztvevők egymásra vonatkozó reflexióinak jellegét, különös tekintettel arra, hogy ezek támogató vagy ellenző jellegűek voltak-e (Szerző et al. 2024). Az egyes egységeken belül elemeztük az egyetértések és eltérő vélemények arányát is (vö. Fergie et al. 2019; Szerző et al. 2024; Szabó 2017). Az intrakódolás megbízhatóságát 80% feletti egyezéssel sikerült biztosítani (vö. Szerző et al. 2023). Az egyes divíziók összehasonlításához normalizált értékeket használtunk. A kutatás etikai engedélyt kapott az ELTE PPK Etikai Bizottságától (etikai engedély száma: 2024/309).

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 tartozó 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.

Műszaki divíziót érintő empirikus kutatás eredményei

Informális tanulás megítélése

A műszaki divízióból származó résztvevők fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó jellegzetes idézetek az 1. és 2. táblázatban találhatóak. Az első kutatási kérdés arra fókuszált, hogy a megkérdezett HR szakemberek, hogyan ítélik meg, illetve értelmezik a munkahelyi informális tanulást. Az interjúkból kiderült, hogy a műszaki divízióban az informális tanulást a résztvevők szociális és gyakorlati folyamatként értelmezik, ahol az együttműködés és tudásmegosztás kulcsfontosságú (f=2, 100%).

Elemzésünk rámutatott arra is, hogy valamennyi résztvevő él az önfejlesztés valamely formájával, különösen új feladatok felmerülésekor, amikor is online forrásokat használnak a szükséges ismeretek megszerzésére. Az interjúk alapján a résztvevők mindannyian hangsúlyozták, hogy gyakran használnak tudományos folyóiratokat (f=3, 100%) és digitális forrásokat, különösen online szakcikkeket, informális tanulási célokra. Ezekhez az

anyagokhoz jellemzően különböző online platformokon keresztül jutnak hozzá. A digitális tanulás fontosságát az is jelzi, hogy az ezzel kapcsolatos reflexiók 75%-ban pozitívak voltak és a fennmaradó visszajelzések is túlnyomórészt elégedettséget fejeztek ki (f=7, 100%). Mindez arra utal, hogy a digitális eszközök kiemelt szerepet játszanak a szakmai fejlődésben.

1. táblázat a Műszaki divízió fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó szemléltető idézetek az informális tanulás megítélése kapcsán (Szerző 2025: 15.o.):

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
Informális tanulás megítélése.	fogalmi értelmezés.	tudásmegosztás és együttműködés hangsúlyozása	2/0.5/1	„[...] hanem akár a munka közben vagy beszélgetések során adunk át olyan információt, segítséget, tapasztalatot, tudást [...]” (M1)
Informális tanulás megítélése.	informális eszközök/módszerek.	tudományos folyóiratok (nyomtatott formátum) digitális platformok (közösségi média, szakmai platformok)	3/0.33/1 7/0.75/1	„Yannak ugye egyetemeknek kiadványaik, vagy akár valamilyen jegyzeteik is [...] Úgyhogy, ha mondjuk nekünk egy teljesítmény elektronikai profilt kell tanulmányoznunk, akkor utána olvasunk az ő jegyzetükben a teljesítményelektronikai alaphogalmaknak.”

KÖZÖSSÉGI KAPCSOLÓDÁSOK 2025/1-2 - Kassai Bálint -Schiller Emese : Informális tanulás a munkahelyen: Egy fejvadász cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
				(M1) „Hát most a legegyszerűbb módon, nyilván az internet használatával azon keresztül.” (M4) „Szakcikkeket olvasunk online, ugye a LinkedIn-en is tájékozódunk és posztolunk, tehát információkat gyűjtünk.” (M2)

„Az adott induktív kód ismételt előfordulása (normalizált érték)/ a dialógusokhoz kapcsolódó reakciók, amelyeket az adott induktív egységre vonatkozó negatív és pozitív utalások összege osztva az adott (nem normalizált) induktív kód teljes számával / az adott visszacsatolás jellemzője, amely az adott induktív egységre vonatkozó pozitív utalások összege osztva az adott induktív kódhoz tartozó összes reakció számával (0 és 1 között változik; 1 = az összes visszajelzés egyetértő, 0 = az összes visszacsatolás nem egyetértő visszajelzés) (n.r. = nem releváns, a nevező 0)” (Szerző 2024, 56. oldal)

Tanulást támogató munkakörnyezet

A tanulást támogató munkakörnyezet vizsgálata során elsősorban arra fókuszáltunk, hogyan ítélik meg a megkérdezett munkavállalók az informális tanulást elősegítő környezet meglétét 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 résztvevők egyöntetűen megerősítették,

hogy a divízióon belüli kooperatív tanulás és projektalapú együttműködés aktívan támogatja a tudásmegosztást (f=4, 100%). A hosszabb távú, közös célokra épülő projektek szintén tanulási lehetőséget jelentenek (f=2, 100%). Ugyanakkor többen aggályukat fejezték ki a mikromenedzsmenttel kapcsolatban, amely szerintük gátolhatja a munkafolyamatok hatékony működését (f=4, 100%).

A következő deduktív egység azt vizsgálta, milyen formában valósul meg az együttműködés a másik két divízióval, illetve, hogy léteznek-e interakciók, átfedések vagy esetleges munkamegosztások az egyes szervezeti egységek között. A válaszokból az derült ki, hogy a más divíziókkal való kapcsolattartás többnyire informális, kevésbé rendszeres (f=3, 0%), bár előfordul szervezett, célzott tanulás is (f=6, 100%). Egyes résztvevők pozitív példát említettek eltérő divíziós munkavégzésről is (f=4, 100%).

A második támogatási feltétel a tudásszerzést és az információhoz való hozzájutást vizsgálta a munkahelyi keretek között. A tudáshoz való hozzáférést a vállalati tudásmenedzsment rendszerek segítik (f=3, 100%). A társas tanulás gyakori jelenség, többen is megfigyelik egymás munkáját tanulási céllal (f=3, 100%). Bár a tréningek formális keretek között zajlanak, a résztvevők közötti interakciók révén jelentős informális tanulási elemekkel is kiegészülnek (f=3, 100%).

A következő deduktív egység a munkaértékeléssel kapcsolatos megéléseket elemezte. A munkaértékelés több szinten zajlik, például éves, havi és napi rendszerességgel. A tapasztalatok vegyesek voltak, volt, aki pozitív, más negatív értékelést kapott a cégnél eltöltött ideje alatt (f=4, 25%).

Az általános visszajelzésekkel kapcsolatban a résztvevők heti és havi riportokat, valamint napi szintű visszacsatolásokat említettek, amelyek egyaránt érkezhetnek kollégáktól és felettesektől (f=5).

Az utolsó deduktív egységben a coaching és a mentorálás megélését, illetve annak milyenségét vizsgáltam. A coaching lehetősége elérhető, de csupán egy résztvevő élt vele; a többiek nem ismerték a lehetőséget (f=5, 0%). A mentorálás hibrid modellben valósul meg: kezdetben formális, majd informálisabb formát ölt (f=5).

Összességében az eredmények azt sugallják, hogy a műszaki divízióban az informális tanulás a szoros együttműködésre, proaktivitásra és digitális tudásforrásokra épül. A belső kollaboráció erős, míg a mikromenedzsment korlátozóként jelenik meg. A más divíziókkal való kapcsolat lehetősége adott, de ritkábban kihasznált.

2. táblázat a Műszaki divízió fókuszcsoportos beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó szemléltető idézetek a tanulást támogató munkakörnyezet elemei kapcsán (Szerző 2025: 19-20.o.):

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
Tanulást támogató munkakörnyezet.	együttműködésre való lehetőség.	kooperatív munka szervezés és tanulás.	4/0.5/1	„Szerintem ez itt kiemelkedő. [...] úgyhogy általában és nyilván bárkivel, aki annak a szakértője annak területnek vagy a gyakori menedzsere azzal leülünk és beszélünk. Nem feltétlenül, mert kell, hanem mert, mert mondjuk jobb lesz tőle a munkánk, mert például ő többet tud [...]” (M5)
		intelligens mikromenedzsment	4/0.5/1	„De ez egyébként tényleg úgy van szerintem, hogy kicsi csapatokat kell alkotni mindig és ott lehetnek 2 fősek, hogyha többen dolgoznak rajta, akkor max 3 fősek általában annak az account menedzserek a vezetésével, aki ugye az adott pozíciót hozza és annak a szakértője.” (M1)
Tanulást támogató munkakörnyezet.	együttműködésre való lehetőség, eltérő divíziókkal való együttműködés.	divíziók közti szakmai kapcsolattartás jellege.	3/0.66/0	„Hát egyszerűek több területre keresünk és akkor van, hogy összefonódunk minimálisan, így kapcsolattartás szintjén is akár.” (M6)
		más divízió belüli	4/0.25/1	„De vannak vegyesnapok az irodában időközönként, ami azt a célt szolgálja, hogy mondjuk nemcsak a munkát, ami száraz is lehet, hanem jobban megismerjük egymást, közösen dolgozzunk azokon a napokon halljuk, nyilván az ő szaktudásukat, ők a miénket” (M5)

KÖZÖSSÉGI KAPCSOLÓDÁSOK 2025/1-2 - Kassai Bálint -Schiller Emese : Informális tanulás a munkahelyen: Egy fejvadász cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
		munkavégzés divíziók közti tanulás	6/o.16/1	„Volt lehetőség bent dolgozni más divízionak is, és egy napra beülni. Ugye így kipróbálni, hogy ők mit csinálnak, de mi igazából ezt nem próbáltuk ki.” (M6) „Ugye, egymással, illetve egymás mellett dolgoztunk, és akkor mindig meg lehet hallgatni a másikat, meg információt nyerni, de olyan is volt, hogy valaki konkrétan az ő munkáját végezhesse azzal kapcsolatban kérdezett, meg kért segítséget.” (M1)
FTanulást támogató munkakörnyezet.	tudásszerzés és információhoz való hozzáférés, támogatás megítélése.	tudásmenedzsment rendszerek segítségével. társak általi tanulás. tréning folyamatok,	3/o.33/1 3/o.66/1 3/o.33/1	„Nem egy szoftver van egyébként, nyilván több is van, amit használunk közösen, de van egy olyan, ahonnan lehet, így jobban infókat szereznünk. Van nyilván közös szoftver, amit az egész cég használ. Az ugye CRM rendszer, jelöltekről, cégekről, egyebekről, pozíciókról lehet benne keresni. Ott minden egy helyen van tárolva, tehát ott akár pozíciókról is tudunk tájékozódni meg cégekről.” (M1) „[...] meghallgatjuk egymást, hogy mondjuk, hogy hív a másik, vagy hogyan szűr elő. Azt szoktuk például megnézni belépőknél. Vagy hogyha tanácsadónak váltam akkor az interjúkon való részvétel és figyelem a kollégát, hogy ő, hogy csinálja.” (M6)

KÖZÖSSÉGI KAPCSOLÓDÁSOK 2025/1-2 - Kassai Bálint -Schiller Emese : Informális tanulás a munkahelyen: Egy fejezet a cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
		(formális és informális).		<i>„[...] van egy ilyen tréning folyamat, amin mindenki átesik szakmai és nem szakmai [...]” (M1)</i>
Tanulást támogató munkakörnyezet.	lehetőség a munka értékelésére, munka értékelés gyakorisága.	munka értékelés gyakorlata	4/0.25/0	<i>„Szóval van egy éves [...] a vezetők is, a munkatársak is kapnak, ez évente egyszer van, bár igazából a vezetőknél már gyakrabban. Mi kaptunk negyedéveset is, ilyen utókövetést [...]. A pozíciókról mindennap kapnak a kollégáktól, hogy jó ez a jelölt megfelelő volt, vagy nem volt jó [...]” (M1)</i> <i>„Az mindig kijön, hogy jó csapat vagyunk, tehát szerintem mindenki így jó értékeléseket szokott kapni a másiktól.” (M6)</i> <i>„Ha van olyan, ami nem olyan, mert nekem is volt [...] akkor azt nyilván érdemes tehát átfutni, átgondolni. Mondjuk mit lehetne azon változtatni, satöbbi [...]” (M1)</i>
Tanulást támogató munkakörnyezet.	visszajelzési lehetőségek, visszajelzések gyakorisága.	visszajelzési típusok és gyakoriságok	5/0/n.r.	<i>„Egymástól folyamatosan kapjuk, már a munka kezdetén a menedzserektől [...]. Akkor van a felettesi visszajelzés is. Riportjaink vannak. Van heti riport, havi riport is van, szóval szerintem ez kiemelkedően működik itt.” (M5)</i>
Tanulást támogató munkakörnyezet.	coaching illetve mentorálási	tapasztalati eltérés a coaching-	5/0.2/0	<i>„Nem nekünk nem volt.” (M3)</i> <i>„Egyébként lehet kérni, ezt felszokták az ügyvezetőink</i>

KÖZÖSSÉGI KAPCSOLÓDÁSOK 2025/1-2 - Kassai Bálint -Schiller Emese : Informális tanulás a munkahelyen: Egy fejezet a cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
	lehetőség, szenior támogatás lehetősége, támogatás megítélése.	nál. hibrid mentorálás (formális és informális).	5/o/n.r.	<i>ajánlani. De ugye, hogy én régebb óta vagyok itt azért ugye volt team coachingom kétszer is. De ez még régebben volt, elöttetek (többi kolléga előtt) volt. Azért nem mondják a kollégák.” (M1)</i> <i>„Szerintem is-is. Tehát, igen van egy mentor rendszer is. De van az informális is, ahol a többi kolléga is segíti az új kollégát folyamatosan.” (M6)</i> <i>[...] normál esetben úgy néz ki a betanulási folyamatot követően a mentorálás, hogy az account menedzserek folyamatosan segítik az új kollégát, ugye tőlük kapja a feladatokat. Ennek során tehát a munkának a részleteit ugye folyamatosan csekkolják, folyamatosan segítik, támogatják, visszajelzést adnak. [...] emellett közös gyakorlati segítséget azt pedig ugye a [...] -nél szoktak kapni. Ugye előben kifejezetten a telefonáláshoz mindig segítséget nyújt [...]” (M1)</i>

Az előfordulási és hivatkozási arányok analógiája ugyanaz, mint az 1. táblázat esetében

IT divíziót érintő empirikus kutatás eredményei

Informális tanulás megítélése

Az IT divízióból származó résztvevők fókuszcsoportos beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó jellegzetes idézetek a 3. és 4. táblázatban találhatóak. Az IT divízió résztvevői az informális tanulást a Műszaki divízióhoz hasonlóan az ismeretmegosztás és együttműködés

folyamataként értelmezték (f=2). A mindennapi munkavégzés során jelentősen építenek informális tudásmegosztási folyamatokra, mint az információgyűjtés, átadás és feldolgozás.

Önfejlesztés céljából minden résztvevő alkalmaz informális tanulási módszereket. A használt informális eszközök közé tartoznak a közösségi média felületek (Facebook, Reddit, TikTok), melyeket minden résztvevő említett (f=5, 100%). Emellett szó esett mesterséges intelligencia (MI) alapú eszközök használatáról is (f=2), amelyeket például e-mailek és hirdetésszövegek megírására alkalmaznak. A digitális források használatának szükségessége a leggyakrabban említett téma volt az adott deduktív egységen belül (f=12), 83%-os hivatkozási aránnyal és 100%-os egyetértéssel. A résztvevők egyöntetűen hangsúlyozták, hogy a divíziójukhoz tartozó pozíciók gyorsan változó természete miatt a nyomtatott források gyorsan elavulnak, így a digitális tanulás számukra elengedhetetlen.

3. táblázat az IT divízió fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó szemléltető idézetek az informális tanulás megítélése kapcsán (Szerző 2025: 22.o.):

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
Informális tanulás megítélése.	fogalmi értelmezés.	tudásmegosztás és együttműködés hangsúlyozása.	2/0/n.r.	„Hát, hogy hogy szedünk fel információkat, amik nem kötött keretek között voltak biztosítva. Gyakorlatilag a munkaidőnk erről szól. Próbáljuk ezeket az infókat összeszedni rendszerezni és ezt követően alkalmazni a gyakorlatban.” (I ₃)
Informális tanulás megítélése.	informális eszközök/módszerek.	digitális platformok (közösségi média, szakmai platformok).	5/0.2/1	„LinkedIn és Facebook, azok a főbb közösségi média platformjain [...] akár Reddit-et is használjuk. Van, amikor az Instát meg minden egyebet is igénybe veszünk pl.: TikTok-ot is.” (I ₃)
		digitális források szükségessége.	12/0.083/1	„[...] mivel technológiával foglalkozunk, gyakorlatilag a tegnapi infó már nem infó számunkra. Nekünk folyamatosan online kell beszereznünk ezeket az infókat.” (I ₃)
		Generatív mesterséges intelligencia használat (tartalom készítéshez).	2/0/n.r.	„Az AI eszközrendszerét azt abszolút használjuk, [...] ennek maximálisan az élére állt, ki is fejlesztett erre egy külön terméket gyakorlatilag. Tehát mi azt gondolom, hogy ilyen szempontból eléggé forradalmi módon közelítjük meg ezt a kérdéskört.” (I ₃)

Az előfordulási és hivatkozási arányok analógiája ugyanaz, mint az 1. táblázat esetében

Tanulást támogató munkakörnyezet

A tanulást támogató munkakörnyezet vizsgálatánál az első deduktív egység az IT divízió belüli együttműködési lehetőségek feltérképezésére irányult. A résztvevők elmondásai alapján egyértelművé vált, hogy munkavégzésük során jellemzően projektsapatokban és kisebb munkacsoportokban tevékenykednek, valamint rendszeresen részt vesznek különböző megbeszéléseken és szakmai konzultációkon. Az IT divízióban tapasztalható kooperatív munkakultúra a mindennapi munkavégzés szerves része ($f=10$). Az ilyen jellegű közös munka szoros szakmai kohéziót eredményez, amelyet a résztvevők egyértelműen pozitív élményként értékeltek. Ezt támasztja alá a visszacsatolások 60%-os aránya, valamint az egységes, 100%-os egyetértés.

Az eltérő divíziókkal történő tudásmegosztásra vonatkozóan a válaszok alapján megállapítható, hogy ezek az interakciók többnyire informális keretek között, váratlan szituációkban alakulnak ki ($f=8$, 100%). Bár ezek jellemzően nem kifejezetten szakmai fókuszúak, időnként előfordulnak tartalmi átfedések is. Egyes interjúalanyok kiemelték a szakmai különbségekből fakadó korlátokat, amelyek nehezíthetik a hatékony együttműködést ($f=2$), míg mások a horizontális tudásmegosztásban rejlő lehetőségekre hívták fel a figyelmet ($f=2$).

A következő deduktív egység a tudásszerzést és az információhoz való hozzáférést támogató elemeket vizsgálta. A résztvevők beszámolói szerint két kulcstényező emelkedik ki ezen a területen. Egyrészt a formális tréningek ($f=5$, 100%), amelyek keretében a munkavállalók különféle szakmai ismereteket, módszertanokat és készségeket sajátítanak el a tapasztalati tanulás során. Másrészt a közösségi tanulás jelent meg meghatározó tényezőként, amely a mindennapi munka elválaszthatatlan része, és elősegíti a jól bevált gyakorlatok közös áttekintését és alkalmazását ($f=5$, 100%).

A munkaértékeléssel kapcsolatosan a résztvevők arról számoltak be, hogy divíziójukban napi és havi rendszerességgel történnek értékelések. Az egyik interjúalany részletesen beszámolt arról, hogy a teljesítményértékelés alapját kvantitatív mutatók képezik, elsősorban az adott időszakban felkeresett, interjúra behívott, illetve továbbküldött jelöltek számának figyelembevételével. Ez alapján egyértelművé vált, hogy a divízió kvantitatív értékelési rendszert alkalmaz, amelynek alapjául a Salesforce CRM szolgál ($f=4$).

A visszajelzések rendszerességére vonatkozóan a résztvevők elmondták, hogy havi szinten tartanak strukturált megbeszéléseket, amelyek során a toborzási folyamatokat, a fejlesztési szükségleteket, valamint a dolgozói motivációkat értékelik. A válaszok alapján megállapítható, hogy ezek a megbeszélések fejlődésorientált szemléletben zajlanak ($f=8$, 100%). A vezetők a szervezet gyakorlatának megfelelően évente egy-két alkalommal kapnak

visszajelzést közvetlen beosztottjaiktól is (f=2), amely hozzájárul a vezetői kompetenciák fejlesztéséhez.

Az utolsó deduktív egység a coaching és a mentorálás jelenlétét vizsgálta az IT divízióban. Az egyik résztvevő elmondása szerint a coachingot jellemzően külső szakemberek – coach-ok vagy navigátorok – közreműködésével valósítják meg (f=2, 50%-os egyetértés). Egy másik válaszadó ugyanakkor arra is felhívta a figyelmet, hogy a cég vezetői is rendelkeznek a szükséges szakértelemmel és képzettséggel ahhoz, hogy szükség esetén segítséget nyújtsanak ezen a téren. A diskurzus során többen hangsúlyozták, hogy a szervezeti kultúra támogató jellegű, és ebben kiemelkedő szerepet tölt be a társ mentorálás gyakorlata (f=2), amely különösen elterjedt a divízió mindennapi működésében.

Összességében az IT divízió tanulási folyamatait a digitális technológiák és a mesterséges intelligencia eszközei határozzák meg. A digitális források elengedhetetlenek az állandóan frissülő információk kezeléséhez. A résztvevők hangsúlyozták a belső tréningek és tapasztalati tanulás fontosságát. A kooperáció erős a divízióon belül, míg a más divíziókkal való kapcsolatok főként informális szinten maradnak, szakmai különbségek miatt.

4. táblázat divízió fókuszcsoportos beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó szemléltető idézetek a tanulást támogató munkakörnyezet elemei kapcsán (Szerző 2025: 25-26.o.):

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
Tanulást támogató munkakörnyezet.	együttműködésre való lehetőség.	kooperatív munka szervezés és tanulás.	10/0.6/1	„Tehát nagyon sok esetben van olyan csapat felállásunk, hogy az egyikünk tartja az ügyféllel a kapcsolatot, a másik felelős magáért a search-ért [...] és mondjuk a harmadik kolléga pedig interjúztatja a felkutatott jelöltet, tehát hárman is összedolgozhatunk. Tehát ez egy nagyon szoros kohézióban történő együttműködés.” (I3)
Tanulást támogató munkakörnyezet.	együttműködésre való lehetőség, eltérő divíziókkal	divíziók közti tanulás.	8/0.125/1	„Ja igen olyan van, persze, hogy ha valakinek úgy alakul, hogy azon a nap tud bejönni, amikor mi vagyunk akkor beülhet hozzánk is és akkor nyilván beszélgetünk informálisabb dolgokról is,

KÖZÖSSÉGI KAPCSOLÓDÁSOK 2025/1-2 - Kassai Bálint -Schiller Emese : Informális tanulás a munkahelyen: Egy fejvadász cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
	való együttműködés.	más divízió belüli munkavégzés.	2/0/n.r.	<i>„[...] de segítjük is egymást, ha olyan szakmai téma jön fel.” (I₃)</i> <i>„Igen volt ilyen. Meg van is még ha jól tudom. Például volt olyan, hogy átugrottak hozzánk és kipróbálták az IT-t.” (I₂)</i>
Tanulást támogató munkakör nyezet.	tudásszerzés és információhoz való hozzáférés, támogatás megítélése.	tapasztalati tanulás	5/0.2/1	<i>„[...] szintén élen jár abban, hogy belső tréningeket szervez, ami mindenféle ilyen search technikákat, AI technikákat, mindenféle ilyen folyamat metódusokat sajátított el velünk, ami megkönnyíti a napi munka végzésünket. Tehát gyakorlatilag a tréningezés az folyamatos”. (I₃)</i>
		közösségi tanulás.	5/0.2/1	<i>„[...] napi szinten is előfordul az, hogy én beszélgetek akár kollégámmal, aki mellettem ül egy pozícióról, az is egy tanulás már. Mi alapvetően tényleg így szerezzük az infókat [...] aztán tényleg nagyon informális módon történik akár egy kávé közben amikor így szintén megbeszéljük a best practice-eket így csúnya nyelven mondva.” (I₃)</i>
Tanulást támogató munkakör nyezet.	lehetőség a munka értékelésére, munka értékelés gyakorisága.	értékelési folyamatok és tapasztalatok	4/0/n.r.	<i>„Havi szinten, tehát mérhető a munkánk teljesítménye, sőt igazából napi szinten is, tehát alapvetően olyan mérő számok vannak, mint megszólított, jelöltek száma, ügyfélhez átküldött jelöltek száma, és hát alapvetően a legfontosabb tényező nyilván az, hogy mi az az érték, amit hozzáadtunk már összecszerűen az adott havi eredményhez, tehát konkrétan mérhető az értékelésünk.” (I₃)</i> <i>„A Salesforce platformján látjuk a jelöltekkel kapcsolatos search tevékenységre vonatkozó infókat. A kiszámlázott összeg pedig egy cégen</i>

KÖZÖSSÉGI KAPCSOLÓDÁSOK 2025/1-2 - Kassai Bálint -Schiller Emese : Informális tanulás a munkahelyen: Egy fejvadász cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
				<i>belüli nyilvános információ.” (I₃)</i>
Tanulást támogató munkakör nyezet.	visszajelzési lehetőségek, visszajelzések gyakorisága.	fejlődésori entált visszajelzés.	8/0.125/1	<i>„Szokott lenni minden hónap elején, végén? Ezek ilyen beszélgetések a [...] -gyel, hogy hol tartunk, min kéne fejlődniünk, hogy hogy áll a motivációnk, hogy érezzük magunkat a cégen belül, divízió belül.” (I₂)</i>
Tanulást támogató munkakör nyezet.	coaching illetve mentorálási lehetőség, szenior támogatás lehetősége, támogatás megítélése.	külső szakember alkalmazása. kortárs mentorálás.	2/0.5/0 2/0/n.r.	<i>„[...] volt rá példa, hogy külsős coach-ot igénybe vettek, sőt akár navigátort is egy adott probléma kezelésére.” (I₁)</i> <i>„Igen, de eleve két képzett coach vezeti a céget, úgyhogy hozzájuk is tudunk fordulni, ha szükséges.” (I₂)</i> <i>„De alapvetően egy támogató közegben dolgozunk, tehát én is rendkívül gyakran kérem ki [...] tanácsát egy adott probléma kezelésére volt rá precedens, de ez fordítva is megtörtént. [...] -vel is rendszeresen konzultálunk, ha elakadás van [...].” (I₃)</i>

Az előfordulási és hivatkozási arányok analógiája ugyanaz, mint az 1. táblázat esetében

Corporate-SSC divíziót érintő empirikus kutatás eredményei

Informális tanulás megítélése

A Corporate-SSC divízióból érkezett résztvevők fókuszcsoportos beszélgetéseinek főbb deduktív elemei, valamint az induktív kódokhoz kapcsolódó jellegzetes idézetek az 5. és 6. táblázatban találhatóak. A résztvevők az informális tanulást elsősorban szociális interakcióként, valamint szájhagyomány útján történő tudásátadásként értelmezték, amely leginkább az új kollégák támogatását szolgálja ($f=2$, 100%). A tanulás ebben az esetben is elsősorban az ismeretek megosztásán és az együttműködésen keresztül valósul meg.

Hasonlóan a korábban elemzett divíziókhoz, ebben az esetben is minden résztvevő részt vett valamilyen formában informális tanulási tevékenységben. Az eszközök közül kiemelkedik az MI használata, amely több munkafolyamatba is beépült. A résztvevők MI-t használnak többek között szövegírásra, formázásra, fordításra, számítások elvégzésére és táblázatok készítésére is (f = 8, 100%). Többen konkrét példát is hoztak arra, hogyan támogatja az MI a munkavégzést – például boolean keresések összeállításában –, ugyanakkor hangsúlyozták az adatműveltség fontosságát, vagyis a generált tartalmak kritikus ellenőrzésének szükségességét (f=4, 100%). Emellett több digitális, szakmai tartalmakat is kínáló platformot – például a Facebookot, Redditet, Instagramot vagy a Spotify-t – is használnak HR témákban való tájékozódásra (f=4, 100%).

5. táblázat a Corporate-SSC divízió fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó szemléltető idézetek az informális tanulás megítélése kapcsán (Szerző 2025: 28.o.):

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
Informális tanulás megítélése .	fogalmi értelmezés.	tudásmegosztás és együttműködés hangsúlyozása.	2/0.5/1	„Szájraól szájra. Mondjuk az új kolléga megérkezik és akkor így elmondjuk neki, hogy mit, hogy szoktunk. Jobb esetben le is írjuk mellé és meg is mutatjuk neki.” (C4)
Informális tanulás megítélése .	informális eszközök/mód szerek.	Generatív mesterséges intelligencia használat (tartalom készítéshez). Generatív	8/0.33/1	„A chatgpt-t is szoktuk használni többen is. Ha valamit nem tudunk, megkérdezzük.” (C4) „Meg egyébként Excel-t is lehet vele csinálni én egyébként ezt szoktam összeállítani vele meg ilyen számolásokat végeztetni. Előfordul, hogy fordítani is akár bedobni valamit, hogy fogalmazza át fogalmazza meg szebben, vagy tényleg itt az

KÖZÖSSÉGI KAPCSOLÓDÁSOK 2025/1-2 - Kassai Bálint -Schiller Emese : Informális tanulás a munkahelyen: Egy fejvadász cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
		mesterséges intelligencia használat (keresési szűrők generálásához).	4/0.25/1	<i>álláshirdetések vannak még nálam is, vagy posztolni, összefoglalni egy cikket, hogyha mondjuk posztolok valahova.” (C1</i>
		digitális platformok (közösségi média, szakmai platformok).	4/0.25/1	<i>„Illetve LinkedIn-nen a keresésekhez én konkrétan nagyon sokat használok belőle boolean írásokhoz. Nem én találok ki általában, hanem mindenféle szempontokat megadok neki, hogy mi alapján és ő talál ki egy 50 darabot és abból valamelyik jó lesz így ellenőrzés után.” (C2)</i> <i>„Én benne vagyok szakmai Facebook csoportokban meg Redditen is. Vannak, tehát vannak szakmai platformok is, úgyhogy onnan is lehet azért tájékozódni. Ezek a Insta HR meg Spotify podcastok is, azok is nagyon jó, ilyen alfórumok.” (C4)</i>

Az előfordulási és hivatkozási arányok analógiája ugyanaz, mint az 1. táblázat esetében

Tanulást támogató munkakörnyezet

Az együttműködésre fókuszáló deduktív egység alapján az adatok azt mutatják, hogy a Corporate-SSC divízió munkatársai szorosan együttműködnek a mindennapi feladataik ellátása során. Új pozíciók kialakításakor a feladatokat megosztják egymás között, ami elősegíti a

kooperatív tanulás érvényesülését ($f=2$). Egy résztvevő szerint ugyan más divíziókban több lehetőség adódik önálló projektekre, de megjegyezte, hogy náluk a magasabb szintű felelősség miatt a kooperáció előnyösebb ($f=2$).

Az eltérő divíziók közötti együttműködés kapcsán a résztvevők inkább a divízióon belüli munkavégzést hangsúlyozták a közös tudásmegosztás helyett ($f=2$). Egy interjúalany pozitív tapasztalatokról számolt be egy IT divízióban szerzett áttanulási élmény kapcsán, amelyet saját kezdeményezésére valósított meg ($f=2$). Összességében a megkérdezett munkavállaló pozitívan értékelte ezt a lehetőséget, és úgy vélte, hogy a cégnél megfelelő szinten működik az ilyen típusú támogatás.

A következő deduktív egységben a tudásszerzést és információelérést illetően a résztvevők elismerik a szükséges eszközök és támogatások meglétét, ugyanakkor igényként merült fel az idegen nyelvi képzések hiánya. Noha voltak kezdeményezések, ezek nem valósultak meg a gyakorlatban, mivel a szervezet megfelelőnek ítéli a jelenlegi teljesítményt ($f=4$, 25%, 100%-os egyetértés).

A munka értékelése a divízióon belül havi és éves rendszerességgel zajlik, ahol a fókusz nemcsak az eddigi teljesítményre, hanem a fejlődési célokra is kiterjed ($f=2$). A résztvevők pozitívan értékelték a rendszeres teljesítményértékelő és stratégiai tervező megbeszéléseket ($f=2$), hangsúlyozva, hogy a konkrét tanácsadások jelentősen hatékonyabbá teszik számukra a fejlődés elérését.

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 legalább egyszer részesült személyre szabott coachingban, amelyet igény szerint szerveznek, szabad témaválasztással és részvétellel ($f=4$, 100%). A coaching szolgáltatásokat többnyire független szakértők végzik ($f=10$, 100%-os egyetértés). Emellett egy résztvevő a társ mentorálás rendszerét is említette, amely kezdetben strukturált, később informálissá válik ($f=4$, 100%).

Összességében elmondható, hogy a Corporate-SSC divízióban az informális tanulás szociális alapon működik, kiemelten támogatva az új

munkatársakat. Az MI-t széles körben alkalmazzák, a digitális platformok a szakmai tájékozódás részét képezik. A rendszeres tréningek és teljesítményértékelések jelentős szerepet játszanak a stratégiai fejlődésükben.

6. táblázat a Corporate-SSC divízió fókuszcsoportos beszélgetéseinek központi deduktív elemei és az induktív kódokhoz tartozó szemléltető idézetek a tanulást támogató munkakörnyezet elemei kapcsán (Szerző 2025: 31-32.o.):

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
Tanulás támogatása a munkahely által.	együttműködésre való lehetőség.	kooperatív munkaszervezés és tanulás. divíziós eltérés (egyedüli munkavégzés).	2/0/n.r. 2/0/n.r.	„[...] mondjuk bejön egy új pozíció, és akkor általában úgy van, hogy valaki keres a pozícióra, mondjuk én különböző platformokon keresztül, és utána miután megtörténik az előszűrés, azt követően valaki interjúztatja és továbbítja a partner cégnek” [...]” (C1) „De egyedül is van egyébként lehetőség dolgozni projekten, bár ott az ügyetjes figyelmet igényel. Szerintem itt ebben egyébként van eltérés a divíziók között. Én úgy tudom, hogy a másik divíziókon több az önálló projekt [...]” (C4)
Tanulás támogatása a munkahely által.	együttműködésre való lehetőség, eltérő divíziókkal való együttműködés.	más divízió belüli munkavégzés.	2/0/n.r	„Igazából most ezt én szerettem volna ezt kipróbálni szóval az én kezdeményezésemre volt, illetve, hogy nagyon érdekel ez a IT terület így az IT csapatnál dolgoztam 4 órában, illetve 4 órában a JG divíziónál egy kb 3-4 hónapig.” (C2)
Tanulás támogatása a munkahely által.	tudásszerzés és információhoz való hozzáférés, támogatás megítélése.	nyelvtudás támogatási lehetőségek hiánya.	4/0.25/1	„Szeretnénk, hogy támogassák. Többször volt szerintem kezdeményezés az angol tanulásra, formális rendszerek között, de nem valósult meg.” (C4)

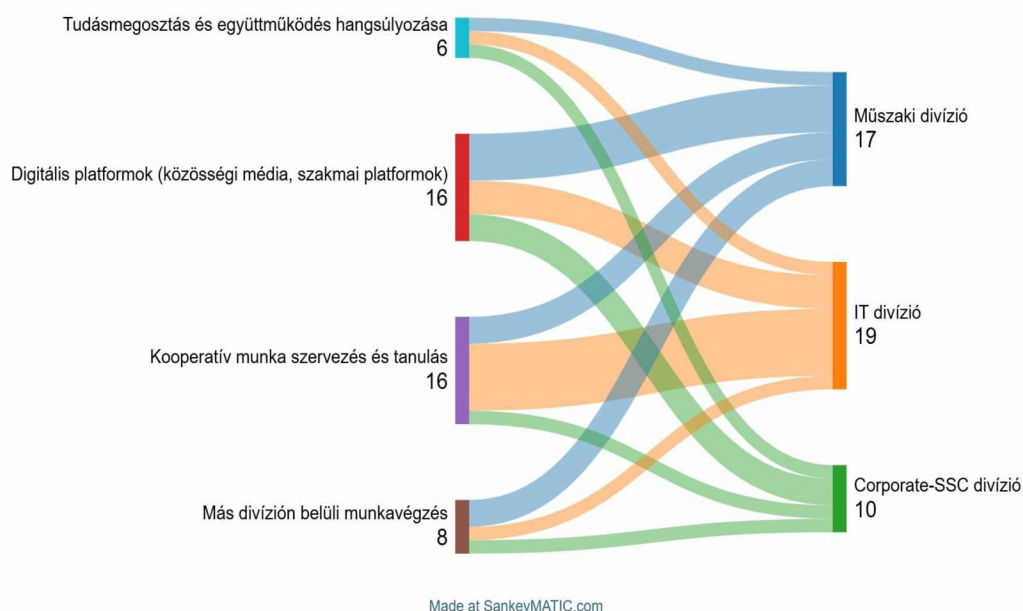
KÖZÖSSÉGI KAPCSOLÓDÁSOK 2025/1-2 - Kassai Bálint -Schiller Emese : Informális tanulás a munkahelyen: Egy fejezet a cég toborzási divízióiban zajló informális tanulás kvalitatív vizsgálata.

Elsődleges deduktív kódok	Másodlagos deduktív kódok	Induktív kódok	Kódolt elemek – gyakorisága és hivatkozási aránya/jellege	Az induktív elemekhez kapcsolódó szemléltető idézetek
Tanulás támogatása a munkahely által.	lehetőség a munka értékelésére, munka értékelés gyakorisága.	rendszeres teljesítményértékelő és stratégiai tervezés ű megbeszélés	2/0/n.r.	„Amikor van ez a meeting, akkor mindig az előző időszakra vonatkozóan szokott lenni, hogy igen, hogy értékeli a munkádat, miben kellene javulnod, tanácsokat ad abban, hogy miben tudnál fejlődni [...]” (C3)
Tanulás támogatása a munkahely által.	visszajelzési lehetőségek, visszajelzések gyakorisága.	visszajelzési típusok és gyakoriságok	5/0,4/1	„Most ugye vannak néha ilyen negyedéves, vagy éves értékelő kérdőívek, az szokott lenni egyébként. De van az a wish boxunk is, ott így névtelenül lehet ajánlásokat tenni bármi meglátást szóra tenni.” (C1)
Tanulás támogatása a munkahely által.	coaching illetve mentorálási lehetőség, szenior támogatás lehetősége, támogatás megítélésé.	személyre szabott coaching . külső szakemberek alkalmazása. kortárs mentorálás.	4/0.25/1 10/0.2/1 4/0.5/1	„Van ilyen coaching ha igény van rá és akkor is általunk megválasztott téma egyébként. Úgyhogy sosincs ilyen kötelezővé téve.” (C2) „Volt egy ilyen tréning, amin 2-en voltak, ahol megtanítottak minket arra, hogy hogyan relaxáljunk [...]. Volt egy másik, aki a konfliktus kezelésről tartott nekünk [...]” (C1) „És egyébként még nekem anno volt, hogy 3 napot bent voltunk az irodában és akkor ugye az első 3 napot így személyesen vettük át a dolgokat a lányokkal és utána már home office-ban, ha volt még utána bármilyen egyéb kérdés. Meg így az első pár hétben fogták egyébként a kezünket.” (C3)

Az előfordulási és hivatkozási arányok analógiája ugyanaz, mint az 1. táblázat esetében

Divíziók összehasonlítása a fókuszcsoporthoz megjelenő induktív témák mentén

Az ábra a három vizsgált divízióra vonatkozóan azonosított összes közös induktív témát szemlélteti az adatelemzés alapján. A válaszadók hasonlóan értelmezték az informális tanulást, amelynek alapját a kollégák közötti együttműködés és tudásmegosztás képezi. Mindhárom divízióban hangsúlyos a digitális platformok – például a Facebook, Instagram és LinkedIn – használata. A kooperatív munkaszervezés és a közös tanulás szintén meghatározó, a dolgozók rendszeresen alakítanak munkacsoportokat a tudásmegosztás érdekében. Emellett közös elem a más divíziók munkájába való betekintés lehetősége is, amely különösen a Corporate-SSC és IT divízió között jelent meg pozitív tapasztalatként.



1. ábra: Sankey-diagram a vizsgált divíziók összehasonlításáról a három fókuszcsoporthoz interjúban megjelenő főbb induktív témák alapján (Szerző 2025: 34.o.)

Összegzés és kitekintés

A kutatás célja egy budapesti székhelyű, HR-toborzással foglalkozó vállalat Műszaki, IT és Corporate-SSC divízióiban zajló informális tanulási folyamatok feltárása volt. A vizsgálat az informális tanulás fogalmára, az alkalmazott tanulási módokra és a tanulást támogató tényezőkre fókuszált. Az empirikus adatgyűjtés fókuszcsoporthoz interjúkkal történt, az elemzést az ATLAS.ti szoftverrel végeztük.

Az első kutatási kérdés azt vizsgálta, hogyan értelmezik a munkavállalók az informális tanulást, és milyen eszközöket használnak. Korábbi kutatások is alátámasztják, hogy az informális tanulás szerepe egyre nő

(de Grip 2024). Eredményeink szerint a résztvevők – Csizmadia (2016) nyomán – szociális és gyakorlati folyamatként értelmezték, amely együttműködésen és tudásmegosztáson alapul. Holmes és Littlejohn (2024) eredményeihez hasonlóan az önfejlesztést is kiemelték, amit digitális forrásokkal és kollégákkal való interakciókkal végeznek. Eraut (2004) szerint ez az egymástól való tanulás természetes része a munkának.

A második kutatási kérdés a tanulást támogató munkakörnyezet feltérképezésére irányult. A szakirodalom szerint ez kulcsfontosságú tényező az informális tanulásban (Hortoványi, Vastag 2013; Stéber, Kereszty 2015a). A résztvevők pozitívan értékelték környezetüket, kiemelve a kollégák közötti interakciókat. A projektalapú munkaszervezés és a kooperáció elősegítette a tudásmegosztást és a kreatív problémamegoldást. A divíziók közötti együttműködés ritkább és kevésbé strukturált volt, de a résztvevők ennek jelentőségét is elismerték. Az informális találkozások, például a közös irodai napok, elősegítették a szakterületek közötti tudásáramlást és fejlődést. Eredményeink ezáltal megerősítik a hatékony tudástranszfer jelentőségét (de Grip 2024; Tynjälä 2008). A digitális eszközök – toborzási szoftverek, tudásmenedzsment rendszerek – napi szintű használata jellemző (Horváth 2014). Stéber és Kereszty (2015) szintén kiemelik a vállalati intranet szerepét. A kollégák közötti információcseré és közösségi tanulás a mindennapi munka része volt. Az értékelési folyamatok több szinten működtek: éves, havi és napi visszajelzéseket is tartalmaztak. Ezek támogatást nyújtottak az önreflexióhoz és a fejlődési célok kitűzéséhez (Kyndt, Beusaert 2017). A rendszeres, fejlődésorientált vezetői visszajelzések és a kollégák közötti informális visszacsatolások elősegítették a bevált gyakorlatok terjedését. A mentorálás hibrid módon – formális betanulás és informális tanácsadás kombinációjaként – jelent meg. A coaching lehetőség ugyan elérhető volt, de használata divízióként eltért, és visszaesés mutatkozott. Ez a vezetői támogatás és a szervezeti kultúra függvényeként értelmezhető (de Grip 2024).

Összegzésül elmondható, hogy a vizsgált szervezetben az informális tanulás jelentős szerepet tölt be. A kollégák közötti együttműködés, tudásmegosztás és digitális eszközhasználat kulcstényezők. Bár voltak eltérések a divíziók között, mindenütt közös alapértékként jelent meg a szocializáció, a kooperáció és a tanulás folyamatos jelenléte.

A kutatás gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy feltárja a tanulási folyamatok közötti különbségeket ugyanazon a cégen belül, ám eltérő divíziókban. Ez a felismerés hozzájárulhat a fejlesztési programok és a szervezeti innováció támogatásához (Szerző 2025).

Azonban fontos megjegyezni, hogy a kisebb mintanagyság korlátozza az eredmények általánosíthatóságát – vizsgálatunk elsősorban feltáró jellegű volt, melynek alapvető célja a hazai andragógiai diskurzus gazdagítása – a

jövőbeli kutatások számára ezért indokolt a nagyobb mintavétel alkalmazása, több szektor bevonása, valamint a kvalitatív és kvantitatív módszerek kombinált használata. Összességében a kutatás értékes támpontokat kínálhat a tanulást támogató munkahelyi környezet kialakításához, és hozzájárulhat az informális tanulás hazai kutatásainak fejlődéséhez.

Következtetések és javaslatok

A kutatás rávilágított arra, hogy a vállalat számára kulcsfontosságú az MI és a digitális eszközök hatékonyabb integrálása. Ennek megfelelően, a rendszeres képzések szervezése javasolt, hogy a munkavállalók teljes mértékben kihasználhassák ezen eszközök előnyeit (Holmes, Littlejohn 2024). Emellett fontos kielemezni, hogy a divíziók közötti kapcsolatokat erősíthetik közös csapatépítők, workshopok és „munkaárnyékolási” lehetőségek, amelyek elősegítik a tudásmegosztást és a más részlegek működésének megértését (de Grip 2024). Emellett a coaching programok kiterjesztése elengedhetetlen, többek között azzal a céllal, hogy minden divízióban legalább egy munkatárs részt vehessen benne. Az önművelés további támogatására idegennyelvi és egyéb fejlesztő képzések is alkalmazhatók (Eraut 2004). Ezen intézkedések fokozhatják az informális tanulást, a dolgozói elégedettséget és a vállalat versenyképességét (Szerző 2025).

Felhasznált irodalom

- 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 werkplekleren 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 Strength: 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 commentary 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
- Froehlich, 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/pdfs-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_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-Formalis_tanulas_a_munkahelyen_a_tudasmegosztas_kompetenciajanak_fejlesztese

- 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.
- 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. & Beausaert, 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>
- 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](https://www.igi-global.com/article/computer-aided-deductive-critical-discourse-analysis-of-a-case-study-from-mauritius-with-atlas-ti-62/14144)

- 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 PPK FTI.
- 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/g-%20Sage%20Encyclopedia%20of%20Qualitative%20Research%20Methods-%202008.pdf>