

DIPLOMADOLGOZAT

Tóth Tímea

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak

Munkahelyi tanulás egy kelet-közép-európai multinacionális cég nyugat-magyarországi éttermeiben

Belső konzulens: dr. Kolta Dóra
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszék** Vidékfejlesztés és
Fenntartható Gazdaság Intézet

Készítette: **Tóth Tímea**

Budapest

2024

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések	4
2. Szakirodalmi áttekintés	6
2.1. Munkahelyi tanulás jelentése	6
2.2. Munkahelyi tanulási típusok és módok	7
2.3. Munkahelyi tanulás és szervezeti tanulás kapcsolata	10
2.4. A vállalati képzések leggyakoribb céljai és formái	14
2.5. A munkahelyi tanulás szervezeti és egyéni szempontból.....	17
2.5.1. Munkahelyi képzés támogatása pro és kontra a szervezet nézetéből	17
2.5.2. Munkahelyi tanulás az egyén szempontjából	20
2.5.3. Karriermenedzsment.....	23
2.6. Fiatalabb generáció munkahelyi tanulása.....	24
3. Alkalmazott módszerek (anyag és módszer)	27
3.1. A vállalat bemutatása	27
3.2. Képzések a vállalatnál	29
3.3.1. A kutatás célja, kérdései, hipotézisei, módszertani eszközei.....	32
3.3.2. Az empirikus kutatás ismertetése	32
4 Eredmények és értékelésük	35
4.1. A kérdőív értékelése	35
4.2. A mélyinterjúk elemzése	43
5 Következtetések, javaslatok	47
5.1. Eredmények értékelése.....	47
5.2. Javaslatok	50
6. Összegzés	52
Irodalomjegyzék	54
Mellékletek	57
Kérdőív kérdéssor.....	57
Mélyinterjú kérdéssor.....	60
Táblázatok és ábrák jegyzéke	61

1. Bevezetés és célkitűzések

Az elmúlt évtizedekben a munkahelyi képzések jelentősége felértékelődött, a legtöbb szervezet esetében menedzsment kiemelt feladattá vált a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerő kiválasztása mellett, az alkalmazottak tudásának folyamatos frissítése, naprakészen tartása. Ez különösen fontos a verseny szektorban, ahol a szervezet sikerességében kiemelt jelentősége van annak, hogy mennyire hatékonyan tudja felhasználni az embert, mint erőforrást. Mivel a munkahelyi technológiák és folyamatok megállás nélkül fejlődnek, a hatékony képzési programok hiánya az egykor jól képzettnek számító munkavállalók lemaradását is okozhatja. A vállalatok képzésre fordított költségvetése világszerte növekvő tendenciát mutat, és ahogy a technológiai fejlődés üteme tovább gyorsul, ez várhatóan csak fokozódni fog.

Napjainkban az egyik legfontosabb erőforrás a vállalatok számára a jól képzett munkavállaló. Az ő tudása, képességei, speciális területen működő vállalatok esetében különleges ismeretei. Ennek a rendkívül fontos erőforrásnak a fejlesztésében alapvető szerepe van a vállalati képzéseknek. A fejlett országokban kiemelt jelentősége van annak, hogy megfelelően képzett munkaerő álljon rendelkezésre, felértékelődött a tudás szerepe. Az egész életen át tartó tanulás koncepciójában, a modern HR felfogás szerint, stratégiai cél a humán erőforrás minőségének javítása, a munkavállalók versenyképessé tétele a jelenlegi és jövőbeni tudásalapú gazdaságban.

A diplomadolgozatom célja a munkahelyi tanulás, képzés, és a felnőttek tanulási motivációival kapcsolatos fogalmi és elméleti háttér ismertetése, valamint az általam választott Kelet-közép európai multinacionális vállalat magyarországi éttermeiben zajló tanulási-, és ösztönző formáinak vizsgálata a dolgozók körében. A választásom azért erre a vállalatra esett, mivel itt dolgozom kilencedik éve, és elsőkézből tapasztalom a témával kapcsolatos lehetőségeket mind a kollegáimon, mind saját magamon. A vállalat rengeteg tréninget, továbbképzést szervez a dolgozóinak, a legalacsonyabb szinttől, egészen a felsővezetésig. A dolgozatban elsősorban arra keresem a választ, hogy ebből a dolgozók mit látnak, tudnak-e belőle profitálni, illetve az egyik középvezetővel folytatott interjú keretében arra is kitérnék, hogy felsőbb szinteken miként valósul meg a munkahelyi tanulás.

A dolgozat első fele tartalmazza a szakirodalom feltérképezését, amely magába foglalja a munkahelyi tanulással, az egyéni és szervezeti motivációval kapcsolatos elméleteket, amit az

általam véghez vitt kutatás követ. Kutatásom módszerül a kvantitatív eljárást választottam, hogy minél szélesebb körben tudjak válaszokat keresni a hipotéziseimre. Ehhez készítettem egy kérdőívet, amelyet a címben multinacionális cég munkavállalóival tölttettem ki. A hipotéziseim két nagy témát érintettek, az egyik a munkahelyi képzésekre, a másik pedig a motivációra és a munkahelyi tanulásra irányuló motivációs tényezőkre mutat. A kutatásomban olyan kérdésekre kerestem a választ, mint például, hogy a munkavállalók mennyire használják ki a munkahelyi képzések adta lehetőségeket, fontosnak tartják-e a különböző tréning folyamatokat a munkavégzésük során.

2. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi háttér bemutatásában különböző szakértők, kutatók nézeteit szeretném ismertetni a munkahelyi tanulás tanulmányozása kapcsán. Vizsgálódásaik során válaszokat találtak azon kérdésekre, hogy elméleti formái vannak a munkahelyen, munkavégzés során történő tanulásnak, ezeket miként kell értelmezni az egyén és a szervezet nézetében.

2.1. Munkahelyi tanulás jelentése

Napjainkat a Life Long Learning folyamata jellemzi, mivel a közoktatás keretein belül megszerzett tudás és ismeret egyre kevésbé elég az egyén egész életére nézve. Különböző helyzetekben és módon lehet tanulni felnőttként, például a közoktatásban, iskolai keretek között, ahol valamilyen végzettséget tanúsító iratot kapunk annak befejeztével, ami lehet bizonyítvány, oklevél, diploma. A tanulásnak ezt a formáját formális tanulásnak nevezzük. Emellett különböző tanfolyamokra lehet járni, amelyet az egyén saját érdeklődése alapján választ ki és a szabadidejében tölti ott az idejét, de lehet akár a munkahely által szervezett betanítás, csapatépítő tréning, amelyek végén sokszor nincs vizsga, nincs végzettséget elismerő papír. E tevékenységeket nonformális tanulásnak nevezzük. Viszont sokszor akkor is tanulunk, amikor ez nem kifejezett célunk. Ilyen helyzetben új információkhoz juthatunk baráti beszélgetések során, vagy valamilyen TV-műsor nézése közben, újság olvasása során, ami pedig informális tanulást eredményez. Az informális tanulás tehát nem tudatos tevékenység, nem tudjuk, hogy ott és akkor történik tanulási tevékenység, hanem valamilyen tevékenység során derül ki, hogy új információ birtokában vagyunk.

A diplomadolgozatom témáját tekintve a munkahelyen történő tanulás, képzés a felnőttoktatás egyik és egyre inkább legfontosabbá váló területe napjainkban, és az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb figyelmet kap, viszont elsősorban azokban az országokban, és kultúrákban, ahol a technológia és a gazdasági fejlődés magasabb fokon áll. Ezen országokban a munkahelyi képzéseknek és tanulási tevékenységeknek, valamint a felnőttképzésnek jelentős múltja van, ami Európát tekintve ez főként a skandináv országokra, illetve Nagy-Britanniára jellemző (Barizsné-Polónyi 2003).

Hazánkban is felismerhető azonban, hogy napjainkra nemcsak a tanulás formái, hanem a helyszínei is módosultak. Az oktatás korábbi hagyományos színtere, azaz az iskolai tanulás

szerepe lecsökkent, a munkahelyi tanulás szerepe ellenben felértékelődött. Ennek ellenére viszonylag kevés figyelmet kap, pedig a kompetenciák fejlesztése, a szakma sikeres gyakorlásához szükséges tapasztalat, tudás megszerzése főként munkahelyi feladatok során, gyakorlati szituációkban valósul meg. Stéber és Kereszty (2015) úgy véli a munkahelyi tanulást több dimenzió együttesen határozza meg, többek között a humánerőforrás-politika és a képzési rendszer, az innovációban való részvétel, a munka során kínálkozó tanulási lehetőségek, a dolgozók tanulási motivációja és a munkakörnyezet, amelyek új tudás és képesség szerzésére adnak lehetőséget.

Lakner (2017) úgy véli a szervezeti tanulás alapja, hogy a korábbi tapasztalatokra építve a szervezet új tudást, új ismereteket és készségeket/kompetenciákat hoz létre alapján, és ezeket utána minden a szervezeten belül dolgozó számára elérhetővé és felhasználhatóvá teszi a folyamat során. Senge (1990) nézetében a dolgozói közösség jelenti a tanuló szervezetet, amelynek célja az egyéni képességek bővítése, új gondolkodásmódok keresése és bevezetése. Ezen újításokat a vezetői réteg is támogatja, és egyúttal a közösség elképzeléseknek tág teret biztosít, így a munkavállalók a közös tanulás képességének elsajátításában motiválttá válnak. Argyris és Schön (1996) elgondolása szerint a problémamegoldás során létrejövő előrelépések már szervezeti tanulásnak számítanak, amennyiben ezek tapasztalatokon alapulnak.

A munkahelyi tanúláshoz tehát azon munkához kapcsolódó különböző tanulási tevékenységek értendők, amelyek lehetnek informálisak, non formálisak vagy formálisak, amelyek helyszínileg nem, de tevékenység területe és dolgozói szocializáció szempontból a keresőtevékenységhez kapcsolódnak, közvetve vagy közvetlenül (Stéber – Kereszty, 2015).

2.2. Munkahelyi tanulási típusok és módok

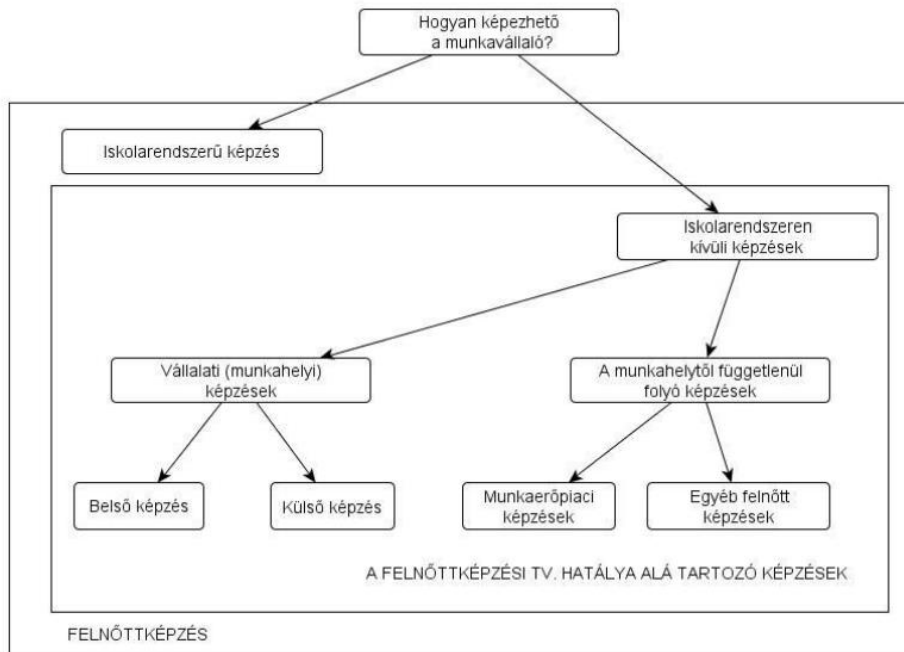
A szakirodalmakban a kutatók sokféle szempont szerint különböztetik meg, választják el egymástól a tanulási módokat. Abban egyetértenek, hogy egy változó és nem tisztán kidolgozott és használt fogalomról kell a munkahelyi tanulás esetében beszélni, amelyet tágan érdemes értelmezni. Stéber és Kereszty (2015) véleménye alapján a munkával kapcsolatos tanulás elég széles spektrumon mozog, hiszen bele tartozik a munkavégzésbe ágyazott tanulás (on the job learning), a munkaalapú tanulás (work-based learning), a munkahelyi képzések (continous vocational training), illetve a munkaidőben vagy szabadidőben végzett, a jelenlegi vagy jövőbeni keresőtevékenységgel összefüggő tanulási tevékenységek. Ezeken a munkahelyi

tanulás különböző változatain kívül, szintén belevehető az egyéni és szervezeti szinten történő tanulás, szervezeten belüli és szervezetek közötti tanulás, illetve az off-the-job tanulási mód is.

A felnőttképzés különböző területeit szintén Stéber és Kereszty ábrája szemlélteti legjobban.

1. ábra: A felnőttképzés területei

(Forrás: Juhász - Matiscsákné (2013))



Alapvetően az egyén tanulási tevékenységét jelenti a munkakörnyezetében, ahol az informális tanulásra irányuló tevékenységek meglehetősen hangsúlyozottak, mindamelllett, hogy a formális tanulásnak is megvan a szerepe. Formális tanulás alatt a már korábban említett szervezett, például iskolai keretek között, előre meghatározott tananyag alapján, a kimeneteli lehetőségek meghatározása mellett, képzett tanár közreműködésével zajló és a megszerzett tudás formális elismerésével záruló folyamatot szokás érteni (Tynjälä 2007). A munkahelyi tanulás azonban inkább munkafeladatokkal kapcsolatos gyakorlati feladatokhoz, napi rutin tevékenységekhez köthető, nem mindig tervezett és/vagy tudatos, viszont a résztvevők együttműködésén alapul, és nem jár a formális tanulás során megszokott kézzel fogható bizonyítványokkal az eredménye (Fuller at al 2004).

Eraut (2010) szerint nem mindegy mekkora mértékben jelennek meg a tanulással kapcsolatos igények munkahelyi tanulás során. Van eleve tanulási célzattal, kimenetellel

létrehozott folyamat, azonban az implicit tanulás esetén az új tudások vagy készségek teljesen tudattalanul sajátítódhatnak el, azaz a tanulás nem szándékos tevékenység, a folyamatban részt vevők nem tanulásként érzékelik. Nielsen (2006) úgy véli ez az informális tanulás összefonódik az egyének kompetenciájával, tehát hogy a megszerzett tudásukat, tapasztalataikat konkrét, munkafeladatokhoz kapcsolódó környezetben alkalmazni tudják.

A szakirodalmak külön értelmezik az on-the-job és off-the-job fogalmakat. Az on-the-job tanulás a munkához kapcsolódó tevékenységekhez kapcsolódik, ilyen tevékenységekbe van beágyazva, de a tanulás egy nem formális, szervezett oktatás keretében zajlik. Míg az off-the-job tanulási forma már a munkahelyi környezeten kívüli tanulást foglalja magába, pl. előadásokon való részvételt, esettanulmányokat, szimulációs gyakorlatokat. A legfontosabb különbség a két tanulási típus között, hogy az oktatási környezetben a tanuláson van hangsúly, míg a munkahelyi tanulás során a fókusz a munka elvégzésén van, a tevékenységen, a tanulás a munkavégzés folyamata során jelentkezik (Marjoilein és társai, 2006).

A nem tudatos munkahelyi tanulás bekövetkezhet pl. egy másik személy megfigyelése révén is, ezt megfigyelés útján történő tanulásként nevezzük. Ez a tanulási forma a szervezetek életében a szocializáció folyamán jelenik meg (Bakacsi, 2004), amikor a szervezetbe belépő új tagok elsajátítják a viselkedési normákat, szabályokat. A tanulás ebben az esetben tehát az egyén az adott munkahely közösségének teljes jogú és aktív taggá válásának folyamataként is értelmezhető.

Szintén Bakacsi (2004) emelte ki azt a tényt, hogy a magatartás-fejlesztés alapja tapasztalati tanulás, amelynek lényege, hogy a tapasztalat gyűjtése során az egyénnél tartós magatartásváltozás következik be. Ehhez az elmélethez kapcsolódik az úgynevezett akciótanulás, amelynek során is nagy hangsúlyt kap a tapasztalat, azonban itt az a lényeg, hogy a tanulás más módon, más tevékenység közben valósuljon meg. Hortoványi és Vastag (2013) az akciótanulást három kulcsfolyamattal írta le: az első egy problémamegoldó stratégia kialakítása, a második lépés a stratégia megvalósítása kutatás és kísérlet által, a harmadik pedig a tanulási folyamat stratégiához kapcsolása.

Edmondson (2011), a Harvard kutatója a hibázásból való tanulási módot (learning from failure) helyezte vizsgálatainak fókuszába. Úgy gondolta, ha a szervezet kudarcot tanulási lehetőségként értelmezi, akkor az a munkahelyi kísérletező tanulás alapja lehet. Kutatásai azt bizonyították, hogy azokban a szervezetekben, ahol ez a tanulási mód jelen van, ott a dolgozók kicsit „szabadabbak”, tehát az adott területre vonatkozó szabályozottság és rugalmasság

egyensúlyban van. Viszont ennek hiányában túlszabályozás vagy éppen az ellentéte, szabályozatlanság léphet fel. Azonban felhívja a figyelmet arra, hogy ez a kísérletezés mindig rizikós, mivel nem az eredménye képlékeny, és az eredménytelenség mellett, akár a visszalépés veszélye is fenn állhat. Ennek következtében azokban a szervezetekben ajánlja ezt a tanulási módot, ahol a kudarc okozta hátránnyal szemben fontosabb annak lehetősége, hogy ezzel nyerhet a szervezet (Tóth-Pjezcka, Antoni-Alt 2023).

A munkahelyen történő tanulóval foglalkozó kutatók közül ki kell még emelni a Jacobs-Park párost, akik szerint a munkahelyi tanulás során az egyén részt vesz különböző képzési programokon, az oktatásokon és a tréningeken, vagy tapasztalati tanulási tevékenységet végez, annak érdekében, hogy a jelenlegi és a jövőbeni munkakövetelmények ellátásához szükséges kompetencia megszerezze. (Jacobs, Park 2009)

Boutellier és társai szerint (idézi Berde – Mór, 2014) az informális tanulás a munkahelyeken négyféle módon valósulhat meg:

- a szocializáció által (a vállalati kultúra megismerése által jön létre),
- a tapasztalás által (a folyamatok megfigyelése útján és a szervezeti rutinnal jön létre),
- a dokumentáció által (a szervezetben fellelhető írásos anyagok tartalmazzák),
- a termékben (az alkotás útján létrejövő, már értékesíthető tudás).

2.3. Munkahelyi tanulás és szervezeti tanulás kapcsolata

A szervezeti tanulás nem egyenlő a szervezeti tagok egyéni tanulásának összegével. Tóth-Pjezcka és Antoni-Alt (2023) értelmezésében a szervezeti tanulás egy olyan folyamatként értelmezhető, amelynek célja egy olyan tudás létrehozása, amelyet utána a szervezeti memóriában tárolnak, és szükség esetén megosztják azt a szervezetben. Tehát nem a szervezet tagjainak egyéni tanulását jelenti, hanem a szervezeten belüli egyének a szervezet által meghatározott közös cél elérése érdekében végzett tevékenységrendszerét.

Több kutatás is irányult arra, hogy a szervezeten belül milyen tényezők támogatják vagy gátolják a munkahelyi tanulókat. A vállalkozások fejlődése szempontjából kritikus fontosságú, hogy milyen mértékben képesek saját tudást létrehozni a szervezeten belül, és azt hogyan tudják kezelni, megőrizni, fejleszteni és újra felhasználni annak érdekében, hogy növelhessék a fogyasztói értéket, miközben költségeiket csökkentik. Ehhez azonban a szervezet tanulási

képességének fejlesztésére van szükség, ami kulcsfeltételek a munkahelyi tanulás megfelelő szervezése.

A vállalatra külsőleg ható növekvő elvárások következtében elkerülhetetlenek azok a szerkezeti átalakítások, amelyek ezen szervezetek folyamatos tökéletesedését célozzák meg. Az ilyen átalakítások a munkahelyi környezet esetében olyan technológiákat jelent, melyek átalakítják a munkavégzés és a munkahelyi kölcsönhatások módját. Módosultak a tudás gyűjtését, tárolását, rendszerezését és a tudáscserét biztosító eszközök (Veresné Somosi, 2012). Viszont változtatások egyik legfontosabb eszköze a rendelkezésre álló emberi erőforrás fejlesztése, amelynek szintén fontos eszköze az egyre általánosabbá váló képzés, oktatás, tanulás. Sokszor a munkahely kezdeményezi a felnőttképzést, de ezen kívül lehet támogatója és helyszíne is annak.

Az emberierőforrás-gazdálkodás minőségének biztosításával kapcsolatban Soós és Tuska két eltérő stratégiát emelt ki (Soós, Tuska 2003). Egyrészt a toborzás-kiválasztás központú stratégiát, amelynek alkalmazása esetén a cég a minőségi, jól képzett munkaerő fizeti meg. Az ehhez a tudáshoz, tapasztalathoz tartozó képzések a vállalaton kívül valósulnak meg, aminek költségeit a drágább munkaerő vásárlásával fizeti meg. A vállalat ennek a stratégiának a követése során, nagy hangsúlyt fektet a toborzásra technikáira és a cég vonzó imázsának közvetítésére is, hiszen fontos, hogy a keresett munkaerő megtalálja céget, és úgy döntsön szívesen csatlakozna a vállalathoz.

A másik stratégia középpontjában ezzel szemben a munkahelyen belüli képzés áll. Ebben az esetben a cég ő képezi ki a számára szükséges munkaerőt, állományon belüli munkavállalót választ ki erre a célra, így fontos a megfelelő képzési rendszer kialakítása és működtetése. Ilyenkor a szervezet képes a „saját képére formálni” a dolgozót, ami előny számára, hiszen így a dolgozó nagyobb mértékben veszi át a szervezeti kultúrát, a szervezet értékeit, azonosul a célkitűzéseivel. Ezt a stratégiát érdemes abban az esetben választani, ha a vállalat sikerességének szempontjából az ismeretek, készségek mellett jelentős szerepet kap a dolgozók értékrendje, szervezeti kultúrához való igazodása is.

A szakértők azt tanácsolják: leginkább akkor érdemes ezt a képzési formát választani, ha

- olyan speciális szakterületet kell tanítani, amihez csak kevesen értenek;

- olyan készségfejlesztésre van szükség, amihez a vállalat sajátosságait, működését jól kell ismerni, és erre nagy volumenben, rendszeresen kerül sor (Matiscsákné, 2016).

A szervezeten kívüli, külső cég által szervezett oktatások ezzel szemben egy idegen oktatási tematikára épülnek. Itt megkülönböztethetjük a nyitott és a zárt képzéseket. A nyitott képzések esetében több cég alkalmazottai együtt tanulhatnak, míg a zárt képzéseken csak ugyanazon vállalat munkatársai vesznek részt az oktatáson. Amennyiben a képzés során használt eszközök megkövetelik, az oktatást megrendezhetik az oktatást szervező cégnél is, de sok esetben kihelyezett képzéseket rendelnek a szervezetek dolgozói számára.

A szervezeti keretek között történő tanulás eredményessége függ tanulási környezettől, amelybe beletartoznak szervezetek formális képzésekbe való beruházásai, a tanulást támogató atmoszféra és munkafolyamatok is. Csizmadia (2016) szerint beleszámítanak továbbá a szervezeti kultúra legtágabb értelemben vett elemei, amelyek a tanulást ösztönző atmoszféra kialakításában szerepet játszanak, és amelyek a szervezetek tagjait, mind a munkavállalókat, mind a vezetőket a problémamegoldásban való aktív részvételre és új utak keresésére bátorítják. A tanulást támogató eszközök közé a szimbolikus és materiális ösztönzők is beletartoznak, amelyek jutalmaznak, motiválják, és mindkét fél számára vonzó befektetéssé teszik a tanulásban való részvételt.

A munkahelyi tanulás összetett mérése a különböző megvalósulási formákból adódóan nehézkes. Vannak köztük olyanok, amelyek viszonylag egyszerűen mérhetők tesztekkel, vagy a tanultak gyakorlati alkalmazásával, amelynek lezárásaként sokszor, oklevelet, tanúsítványt kaphat az egyén. Ilyen pl. egy nyelvi vagy szakmai képzés, amelynek meglétét a munkahely vagy szakma elismer. Az informális tanulás azonban nem ilyen jól mérhető, hiszen ez főként a munkatevékenységek melléktermékeként jelenik meg.

Juhász és Matiscsákné (2013) a munkahelyi tanulás „kalapja” alá veszi a munkaerőpiaci képzéseket is, ezen belül pedig azon szakmai és nem szakmai képzéseket, melyek célja a munkaerőpiac időszerű szükségleteinek megfelelő képzettség biztosítása, az állampolgárok munkavállalói beosztásának javítása a gazdaság kiszolgálása érdekében, az iskolai rendszerű szakképzésen kívüli keretekben.” Szintén ezt a tágabb értelmezést tovább bővítve ide sorolja a szakmai átképzéseket a munkahely megtartása, a megváltozott feladatokhoz való alkalmazkodás céljából; valamint a vállalkozás gyakorlásához szükséges, az üzleti életre felkészítő képzések; továbbá az elhelyezkedéshez, a munkahely megtartásához szükséges nem szakmai ismeretek és álláskeresési technikák elsajátítását is (Juhász és Matiscsákné 2016).

Szabó Katalin azonban arra hívja fel a figyelmet, hogy hazánkban kevés figyelem irányul a munkahelyi tanulás kérdéskörére, pedig a folyamatos technológiai változások a munkavégzéssel szembeni elvárásokat is befolyásolják, és a korábban a munkavégzéssel együtt járó tanulás központi szerepet kap az alkalmazkodásban (Szabó 2008). A változásokból kifolyólag nem elhanyagolható a digitális jelenünkben, a munkahelyen megjelenő információs eszközök használata a különböző tréningek során. Ha a szervezet emelni szeretné a tanulási képességét, a szervezet feladataihoz, folyamataihoz illeszkedő IKT-eszközöket kell választani, amelyeket munkavállalóknak, szervezeti tagoknak használniuk kell tudni, ne legyenek félelmeik, vagy ne érezzenek bizonytalanságot a munkavégzéssel kapcsolatban. Emellett pedig motiválnak kell lenniük abban, hogy valóban megfelelően használják ezeket a rendszereket, érezzék, hogy ezek a napi munkavégzésükhöz elengedhetetlen, illetve azt megkönnyítő eszközök. Le kell tudni győzni a negatív kapcsolatokból származó információs aszimmetriát, és törekedni kell a bizalom megteremtésére.

A munkahelyi tanulás értelmezése pandémia után kicsit megváltozott, ezután helyszín már kevésbé meghatározó, inkább az, hogy a tanulás milyen célból vagy mihez kapcsolódóan, mihez kötődően megy végbe. A helyszín már csak azért sem kulcsfontosságú, mert a tényleges munkavégzést, a szervezeten belüli képzéseket nagy részben a korábban említett IKT technológia használatával végzik, például videóhívásokban vagy online e-learning rendszerek segítségével, webináriumokon. Így sem a munkavégzés, sem pedig az ahhoz kapcsolódó tanulás nem kell, hogy a munkahelyhez, mint helyszínhez kötődjön, otthonról is lehet végezni.

Gelei (2002) úgy véli a szervezeti tanulás pozitív folyamatnak tekinthető, viszont csak akkor, ha az adott szervezet, csoport számára a tanulási folyamat során lehetőség van a közös értelmezésre és a koordinált cselekvésre. Fontos, hogy az érintett szervezeti szereplők elkötelezetten és felelősségvállaló módon vegyenek részt a folyamatban, mivel ezáltal lehetséges a szervezeti célok elérése, valamint ez hosszú távon hozzájárul az adott szervezet növekedéséhez és fejlődéséhez.

Marsick és Watkins (2003) összegyűjtötte, melyek azok a tényezők, amelyek a tanulást támogató szervezeti kultúrában a tanulószervezeti működést biztosítják: a nyitottság, az autonómia, a munkavállalói felhatalmazás, kockázatvállalás, bizonytalanságtűrés, kreativitás, csapatmunka, másokkal való interakció, nyitott párbeszéd, hosszútávú orientáció, szervezeti elköteleződés és kölcsönös bizalom. A munkahelyi tanulás támogatásában és ösztönzésében törekedni kell az egyensúlyra, mert akkor érhető el eredmény, ha a szervezet támogatja a

tanulást figyelembe véve a saját céljait, valamint a dolgozók egyéni igényeit, akik vállalják a tanulást a saját előrehaladásuk végett a szervezetben belül (Stéber, Kereszty 2015).

2.4. A vállalati képzések leggyakoribb céljai és formái

A munkahelyi tanulás fő szerepe általában a szakmai képzés-továbbképzés, valamint a „soft” kompetenciák (kommunikációs készség, ügyfélkezelés, problémamegoldás, csapatban dolgozás képessége, motiváltság) erősítése. A személyzetfejlesztés során a dolgozók kompetenciáinak módosítása, fejlesztése kerül előtérbe, de a képzés alatt bővülnek ismereteik, fejlődnek gyakorlatias készségeik, átalakul munkával kapcsolatos magatartásuk, változnak az attitűdjeik, motivációik (Matiscsákné, 2016).

Juhász és Matiscsákné (2013) a személyzetfejlesztés céljaiként az alábbiakat fogalmazta meg:

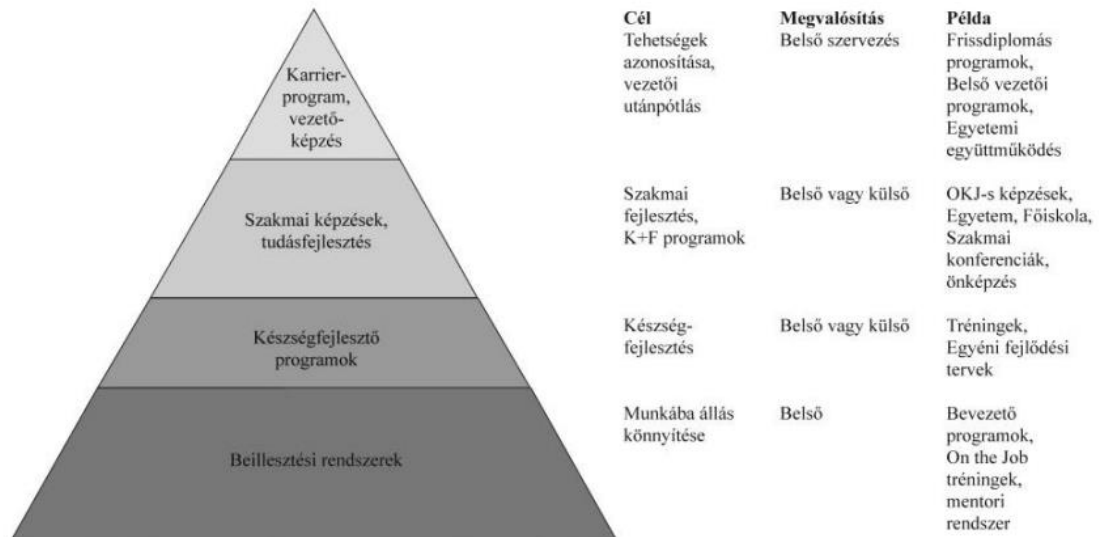
1. megfelelően képzett alkalmazotti gárda biztosítása
2. a versenyképesség növelése
3. a szervezeti rugalmasság növelése
4. az attitűdök és a motiváció módosítása

Definícióját az alábbi módon fogalmazták meg: „az emberi erőforrások fejlesztése (másképpen személyzetfejlesztés) egy folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására a cég stratégiájának függvényében.” (Poór et al., 2018)

Ezen képzések egymásra épülésének szemléltetése a 2. ábrán történik. Jól látható, hogy míg a beillesztési program sok résztvevőre kiterjed, addig a karrierprogramokba már csak egy jóval szűkebb réteg kerül bevonásra.

2. ábra: Képzési piramis

(Forrás: Juhász - Matiscsákné (2013))



- Beillesztő programok:

Ezek a tréningek az új munkatársak beillesztésére szolgálnak a számára új munkahelyi környezetbe, szervezeti kultúrába, de ilyenkor a régebbi dolgozóknak is alkalmazkodniuk kell az újonnan érkezőhöz. Sok szervezeten belül Onboarding folyamatnak is nevezik, sőt az új dolgozó mellé egy mentort is kineveznek, aki végigkíséri a beilleszkedési folyamatot. A képzés részeként az új munkavállaló megismerkedik a szervezettel, a szervezettel, a felelősségi viszonyokkal, megtanulja szabályokat és elvárásokat tartalmazó etikai kódexet. Szintén ennek során találkozik és sajátítja el a cég kultúráját, elvárásait, alapvető szabályrendszerét. A vállalat által képviselt kultúra elsajátítása érdeke a szervezetnek, hiszen a lojális, a szervezeti célokat ismerő és azok megvalósítására motivált munkatársak hatékonyabb dolgozókká válnak.

- Készségfejlesztő programok:

Főként a nagyobb méretű szervezetek szerveznek dolgozóik részére készségfejlesztő programokat, amik közé sorolható pl. a csapatépítés, kommunikációs készségfejlesztés, ügyfél- és problémakezelés, kreativitás-fejlesztés, konfliktuskezelési tréning. Ezek többnyire tréning formájában valósulnak meg, vagy külsős cég vagy a szervezet saját ilyen területtel foglalkozó szakemberei által. A foglalkozások többnyire interaktív, kis-csoportos, nagyfokú aktivitására

építenek és a résztvevők tartós magatartásváltozását elérni szándékoznak. Sokszor nem a dolgozók munkahelyén valósulnak meg, hanem külső helyszínen, ezzel is elősegítve azt, hogy a dolgozók egymásra, a feladatokra és a fejlesztendő területre fókuszáljanak. A tréningeken a résztvevőkön kívül a csoportvezetőn kívül megfigyelők is részt vesznek, hogy annak befejeztével megosszák tapasztalataikat.

- Szakmai képzések:

Az egyik leggyakoribb oktatás típus, amely a szervezetek belül kerül megszervezésre. Megszervezésük indokai lehetnek: a technikai fejlődés, új termékek, új módszerek, gyártási eljárások megjelenése, bármilyen szervezet érintő változás nyomán követése, illetve mindazoknak a változásoknak kikommunikálása, ismeretek átadása, amelyek az alkalmazottak tevékenységével összefügg.

- Karrierprogram, vezetőképzés

Az ilyen képzés egy szűkebb rétegre, elsősorban a vezetőkre, vagy a vezetői utánpótlás szempontjából szóba jöhető munkatársakra vonatkozik, amikor kiválasztják őket és komplex karrierprogramokba illesztik továbbfejlődés céljából. Itt már nem a jelenlegi végzésének hatékonyabb ellátására való alkalmassá tétel a cél, hanem a változások megértetése és a jövőbeni (stratégiai) feladatok megoldására való felkészítés.

A vezetőképzésekkel kapcsolatban Polónyi és Barizsné (2004) azt fejtette ki, hogy a felsővezetők esetében a kisebb vállalatoknál a képzések főként az általános vezetői ismeretek bővítésére, a kommunikációs képességek fejlesztésére fókuszálnak. A közepes méretű vállalatoknál szintén megtalálhatók ezek a célok, de itt már megjelenik az idegen nyelvi kommunikációs képességek, a változásmenedzselő és a problémamegoldó képesség fejlesztése is. Nagyobb vállalatoknál pedig a korábban említett képességek fejlesztésén túl elsősorban a motiváció és az idegen nyelvi képesség fejlesztése a legfontosabb cél. A szervezetben betöltött eltérő szerepekhez, pozíciókhoz mérten más-más célokkal rendelkeznek a képzések.

A középvezetők és diplomások képzésénél az elsődleges célok közt szerepel a jelenleg betöltött és a várhatóan betöltendő munkakör ellátásához szükséges ismeretszerzés, valamint a kommunikációs és az idegen nyelvi kommunikációs képességek fejlesztése. A közepes és nagy vállalatok esetében már megjelenik a betöltött munkakör ellátásához szükséges szakmai ismeretszerzés, az általános vezetői ismeretek bővítése, valamint a problémamegoldó és kommunikációs készség fejlesztés (Barizsné, Polónyi, 2004). Az egyéb alkalmazottak esetében

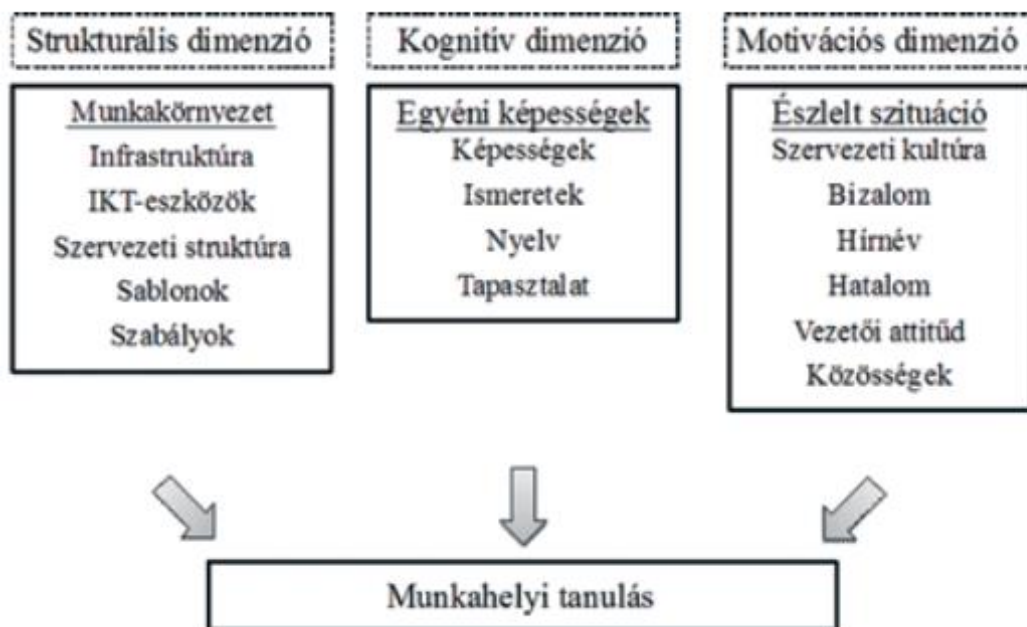
az adott munkakör ellátásához szükséges ismeretek átadása a cél, ami a közepes és nagyobb vállalatok esetében kiegészül a gépek megismerésével, új technológiák betanításával, valamint a kommunikációs képesség fejlesztés is kiemelt feladata a képzéseknek.

2.5. A munkahelyi tanulás szervezeti és egyéni szempontból

Az egyéni és a szervezeti tanulási motivátorokat a 3. ábra szemlélteti, és ezek ismertetését a következő alfejezetek tartalmazzák.

3. ábra: Tanulási motivátorok

(Forrás: Ferincz – Hortoványi (2014))



2.5.1. Munkahelyi képzés támogatása pro és kontra a szervezet nézetéből

A munkahelyi képzésnek számos előnye van a szervezetek szemszögéből nézve. A napjainkban nagyjából minden vállalatot érintő kérdés, a munkaerőhiány és a munkaerő megtartása ráirányította a figyelmet arra, hogy a szervezett képzések és az előrelépési lehetőség felkínálása a dolgozók részére megkönnyítheti megoldani a helyzetet. Bár egyes szakmaterületen munkaerő-túlkínálat van, ez a túlkínálat inkább mennyiségi jellegű (Rolek, 2004), így nem biztos, hogy a vállalat minden esetben talál a szervezet igényeinek megfelelően

képzett munkaerőt a munkaerőpiacon Így ma már a dolgozók számára fizetés és az extra juttatások mellett a szervezetk által kínált képzési lehetőségek is befolyásolják a választást az állások tekintetében.

A képzések támogatása mellett szól az a feltételezés is, hogy a képességek, készségek fejlesztése, ismeretek bővítése később feltételezi a sikeresebb munkavégzésben, ami a hatékonyság szempontjából fontos. Emellett a képzéseken való részvétel korábbi jó munkáért kapott elismerésként, vagy a további jó teljesítményre való motiválásként, azaz az ösztönzési rendszer egy elemeként tekinthető egy dolgozó számára. Valamint a munkavállalóban növekszik a szervezethez való tartozás érzése, ha a szervezet odafigyel az önmegvalósítási igényeire, szükségleteire akár egy-egy képzéssel, és ezzel a dolgozók vállalaton belüli karrierjének megtervezését is segíthetjük. A szakmai fejlődés és előre-lépés (upskilling), valamint a feladatkör-pozíció-munkakörváltás (reskilling) lehetősége szintén szervezeti elköteleződést szolgálja (Tóth-Pjezcka, Antoni-Alt, 2023).

Barizsné és Polónyi (2004) úgy gondolja a munkáltatóknak a munkavállalóik oktatásával kapcsolatos viselkedése függ attól, hogy általános vagy speciális képzésről van-e szó. Mivel általános képzés esetén a tanulásból részesedő termelékenység nemcsak a képzést biztosító vállalatnál érvényesül, hanem más vállalatoknál is, a munkáltató a legtöbb esetben csak „megtűri” képzést, mert annak költségeit nem ő fizeti, hanem az egyén. Viszont speciális a képzés esetében az adott szervezet elérhető termelékenység növekedésében bízva a képzés felmerülő költségeit teljesen vagy részben a munkáltató fizeti meg. Polónyi és Barizsné (2004) szerint azonban nem érdemes a munkáltatónak ilyen esetben sem a képzés teljes költségét fedezni, hiszen ha a munkavállaló időközben munkahelyet vált, nem térül meg számára. Ezért ideálisabb, ha a képzés terheit megosztják.

Erdei (2009) úgy véli a „just-in-time” tanulás szintén ide vehető, amely csak az adott szituációra vonatkozó tanulást generálj nem okozva felesleges új tanulási folyamatot, mivel ez az adott pillanatban fellépő tudásszükségletre adott azonnali ismeret-, tudásszerző tanulási tevékenységet jelenti. Edgar és társai (1997) pedig pozitívként azt is megemlítik, hogy a kevésbé képzett, vagy akár korábban iskolai sikertelenségekkel rendelkező munkavállalók sokszor aktívan vesznek részt venni az ilyen típusú tanulásban. Költségek tekintetében pedig megoldható, hogy a szervezet csak minimális, vagy kevés anyagi részt fektessen bele a dolgozók képzésébe, pl., ha megfelelően használja fel például a szakképzési hozzájárulás saját dolgozói képzésére fordítható részét, vagy él a különböző pályázati lehetőségekkel.

A korábban említett szerint sok szervezet úgy gondolja, hogy a megszerzett képzések nem kifizetődő számára. Ennek a gondolatnak a háttérben számos ok állhat. Broad és Nestrom (1992) például azt említik meg okként, ha a szervezeten belül nem megfelelően lett felmérve a képzésekhez kapcsolódó igényeket. Tehát a vállalat nem került tisztába azzal kapcsolatban, hogy az egyes dolgozóknak melyek azok a képességeik, készségeik, ismereteik, amelyek jelenleg fejlesztésre szorulnak annak érdekében, hogy munkájukat sikeresen vagy még sikeresebben lássák el, vagy, hogy milyen távlati terveik vannak a szervezeten belül, amihez tovább kellene képezniük magukat. Broad és Nestrom az effajta nem megtérülési kérdést el lehet kerülni azzal, ha előzetesen felmérésre kerül a dolgozók egyéni potenciáljai és preferenciái, illetve ezeket utána összevetik a szervezeti lehetőségekkel.

Azonban akadnak olyan esetek, amikor a két fél céljai nem egyeznek, tehát munkavállaló egy olyan képzésre szeretne járni, ami nem kapcsolódik jelenlegi munkaköre betöltéséhez. Ilyenkor alternatív megoldást jelenthet a tanulmányi szerződés kötése, amely egyfajta „biztosíték” a cég számára arról, hogy a dolgozó az általa megszerzett új tudásával, képzésével nem máshol (pl. a konkurenciánál) törekszik sikereket elérni, hanem a jelenlegi szervezeten belül (legalább a tanulmányi szerződés lejártáig).

Fontos, hogy a vezetés mennyire ismeri fel és használja ki a szervezetben és annak határain túlnyúló tanulási lehetőségeket, mivel egy újabb oka lehet képzések hatékonyságának elmaradásának, ha a vezető nem támogatja azokat. Ilyenkor ugyanis sokszor a vezető nem ad kellő szabadidőt a dolgozónak ahhoz, hogy el tudja végezni az adott képzést. Ha pedig mégis sikerülnek az egyénnek elvégezni, nagy valószínűséggel nem kap az új tudásához, ismereteihez kapcsolódó feladatokat, tehát számára így nem térül meg a képzésbe fektetett erőforrás. Ilyen esetekben Laird (2003) szerint érdemes a vezetővel előre tisztázni az adott munkavállaló képzésével kapcsolatos terveket, sőt egy a humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozó kolléga segítségével közösen kialakíthatnak egy fejlesztési tervet, a mely mindkét fél számára rögzíti a vállalt feltételeket. Így a vezető és a munkatárs is előre látja, hogy a képzés befejezése után milyen feladatokat tud még elvégezni, milyen helyzetekben tudja a vállalaton belül kamatoztatni a megszerzett tudást és ismereteket a vállalat céljaival összeegyeztetve.

A korábban elhangzottak ellenére a szervezetek számára egyre központibb kérdéssé válik az alkalmazottak képzésével való foglalkozás kérdése, mivel tapasztalataik alapján felismerték a hosszú távú pozitívumot, miszerint egyszerre lehet javítani a szolgáltatások minőségén, csökkenteni a munkaerőköltségeket, valamint növelni a termelékenységet és a

nyereséget. De ezt csak abban a tekintetben tekintik értéknek, ha a saját szervezetük teljesítményét, profitját növelik ezáltal. Bramley-Kitson (1994) a legtöbb szervezet viszony ezért kevésbé támogató a képzésekkel szemben, mivel nem biztosak annak hasznosulásában, mivel nem áll rendelkezésre az azt megfelelően értékelő, mérő rendszer.

2.5.2. Munkahelyi tanulás az egyén szempontjából

Mihály (2003) szerint a felnőttkori tanulás számos pozitív eredményt szül, többek között az egyéni munkaerő-piaci alkalmazhatóság növelését, a munkavállalói produktivitás javítását, a szociális biztonság kialakulásához és fenntartásához hozzájárul, emellett fontos szerepe a jobb egészségi állapot megalapozásában, valamint a bűnözési ráta csökkenését eredményezheti. Tanulmányában kitér arra is, hogy milyen feltételek alapozhatják meg a tanulási igény felmerülését egy felnőttben. Egyrészt ide tartozik, ha a munkahely követeli meg valakitől, hogy tanuljon akár szakmai képzés vagy átképzés miatt. De fontosabb a belső motiváció, amikor az egyében egyfajta „második esély” ébred az iskolai lehetőségek megragadása végett (Mihály 2003). Szint a belső ösztönzést jelent, ha valaki egy későbbi magasabb bérezés miatt tanul, vagy éppen olyan speciális réteghez tartozik, mint a bevándorlók, akik másként nem jutnának munkához.

Az egyén tanulási motivációját meghatározza a munkahelyi és tanulási környezet: a szervezeti normák, a teljesítményről, a minőségről, a kísérletezésről vagy épp a hibázásról való gondolkodás, a szokások, a napi működés rutinja, a szervezeti kultúra stb. (Tóth-Pjeczka, Antoni-Alt, 2023). Pálffy (2023) tanulmányában kiemeli, hogy mind szervezeti kultúra, mind a szervezeti struktúra hatással van a munkahelyi tanulásra és kölcsönösen egymásra is. A szervezeti kultúra a munkahelyi tanulás alapja, viszont a kultúra alapján szintén szerveződnek struktúrák a szervezeten belül. Azonban struktúra is kultúraalakító hatású, ami azt jelenti, hogy ezek egymásra kölcsönösen ható folyamatok, amelyek -rendezik a szervezeti szintű környezetet, s ezzel a munkahelyi tanulási folyamatokat (Pálffy 2023).

Szintén fontos az egyén szempontjából a bizalom kérdése. A bizalom hosszú távon teremti meg az együttműködési lehetőséget mindkét fél részéről: egymás erősségeit használják ki, a gyengeségeket, pedig kiegyensúlyozzák. Az egyén gyenge pontjainak megismerésével lehetőséget kap fejlődésre. A bizalom hiányában Edmondson (2011) szerint ún. „hibáztatási játszma” veszi kezdetét, tehát az egyén elkezdi a hibákat takargatni, elhallgatni, az énvédő mechanizmus lép életbe, ami azt jelenti, hogy a tanulási folyamat nem tud elindulni. Itt fontos

felhívni a figyelmet arra, hogy a jó munkahelyi kapcsolatokba ágyazott visszajelzések meghatározóak a munkahelyi tanulás szempontjából, hiszen az ilyen kapcsolatokban megjelenő bizalmi légkörben elhangzó visszajelzések sokkal befogadhatóbbak az egyének számára, sőt a dolgozók igényelhetik is ezeket. (Tóth-Pjezcka, Antoni-Alt 2023)

Az informális tanulás is általában akkor jelenik meg egy szervezet életében, amikor az dolgozók ösztönözve vannak az új ismeretek szerzésére, például azonosulni tudnak a szervezet céljaival, vagy a saját távlati céljaikból kifolyólag, valamint van a lehetőségük a tanulásra, ami sokszor a másoktól való tanuláshoz kapcsolódik. A munkahelyen megvalósuló önrányító tanulást (self-directed learning) szintén informális tanuláshoz kapcsolódik. Ilyenkor a tanulás eredménye részben mérhető, hiszen az egyén önállóan vagy segítséggel, de megtervezi a saját tanulási útját, és annak végén értékeli a kimenetelét. Mivel nincs egységes gyakorlat a munkahelyi tanulás eredményének ellenőrzésére a szakirodalmak szerint, a tapasztalatok alapján a dolgozók a régebbi vagy közelebbi iskolai emlékeik, korábbi munkahelyeiken átélte, formális, nem formális és informális tanulókkal kapcsolatos tapasztalataikat hozzák magukkal.

Lantos (2021) tanulmányában kifejtette, hogy a felnőttek tanulásához leginkább két tevékenységi kör tartozik, főleg ezen területekre összpontosul a tanulási tevékenység - a munka és a szabadidő. Az egyik terület a szabadidő, amely az egyén saját érdeklődésén alapuló önképzés, a másik pedig az informális tanulás mindennapi tevékenységekhez kapcsolódó tanulási tevékenységeit foglalja magába. Azonban megemlíti, hogy napjaink szabadidős tevékenységeinek nagy részében már a munkavégzéshez vagy a munka megtartásához kapcsolódó tanulás is jelen van, amely akár hobbi önképzésként is felfogható, ha valakinek hobbija a munkája egyúttal (Lantos 2021).

Fontos, hogy a szervezet figyelembe vegye a dolgozók közötti különbségeket, és azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják, motiválják a felnőttek tanulását, hiszen ezek egyénekenként eltérőek lehetnek. Nem mindenki szeretne vezető pozíciót betölteni a munkahelyén, de ettől függetlenül szeretne fejlődni. Ilyenkor pl. érdemes számára horizontális lehetőségeket biztosítani, vagy egyén készségfejlesztő tréningeken való részvételt felajánlani. Ezekről részletesebben a következő alfejezetben térek ki.

Az alkalmazottak egy része azonban sokszor feleslegesnek tartja az ilyen programokon, továbbképzéseken való részvételt, mivel az ezek miatti kiesés késleltetheti az általuk végzett munka vagy felügyelt projektek befejezését, amely csak bosszúságot eredményez számukra (Price, 2015). Azonban ezen képzések és fejlesztések hosszú távon a szervezet és a dolgozók

számára is előnyöket eredményeznek, amelyekkel költség- és időráfordítást takarítanak meg. Lukács és Dorner (2021) szerint ezzel összefüggésben a munkahelyi tanulás kapcsán az egyik legnagyobb kihívás a tanulási tartalmakhoz való hozzáférés és a tanulás iránti felelősséget áthelyezése olyan terekbe, amelyek kellőképpen rugalmasak és nyitottak az egyéni tanulási utakra. Emellett pedig szükségszerű a felnőttek számára érdekeltté kell tenni, hogy a jelenlegi ismert tudásuk, értékrendjük és normarendszerükkel szemben kockáztassanak az új tudásért és ismeretlen várható jutalomért. Természetesen vannak olyan dolgozók, akik egyéni elhatározásból vállalják saját szellemi tőkéjük növelését, mert az valamilyen személyes vagy szervezeti előnyt jelent, de mindenképpen szükséges, hogy mind a szervezet, mind az egyén hasznot szerezzen a tudásátadás jelentette előnyökből (Vö. Senge, 1990).

Tóth-Pjeczka és Antoni-Alt (2023) szerint munkahelyi tanulást ösztönző vagy éppen tanulást gátló, korlátozó hatást lehet elérni a dolgozói fejlődés ösztönzésével, támogatásával, a szervezeten belüli bizalom szintje, a hibázás tanulási lehetőségként való kihasználásával, mivel ezek a dolgozói lojalitással és jóléttel együtt hatással vannak a tanulási környezetre. Szintén felhívták arra a figyelmet a tudásmenedzsment kapcsán, hogy főleg azoknál szervezeteknél intenzívebb a tudásátadás, és erősebb a tudásáramlás, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van a munkán kívüli informális szocializálódásra. Ilyen lehet pl. ingyenes kávézás során a konyhán, vagy dolgozói helységben, vállalat által szervezett rendezvények, csapatépítések, programok által. (Tóth-Pjeczka, Antoni-Alt, 2023)

Csizmadia (2016) szerint a munkahelyi tanulás egyik alapfeltétele, hogy a benne részt vevők tisztában legyenek azzal, milyen ismereteket, készségeket, kompetenciákat sajátíthatnak el, ami természetesen függ a már meglévő tudásaiktól, jártasságaiktól. A munkavállalók tanulási lehetőségét azonban számos tényező befolyásolja: az egyén korábban megszerzett kompetenciái, a munkafeladatok jellege és komplexitása, a munkavállalók munkafolyamatokon belüli önállósága, a vezetői vagy egyéb kontroll mértéke, a kooperatív munkavégzési gyakorlatok lehetősége, a vállalatok képzési politikája és gyakorlata, vagy az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos tényezők, amelyekre példaként az ösztönzést említi. (Csizmadia, 2016)

A hatékony tanulás érdekében a dolgozóknak célszerű azonosulni a szervezet kultúrájával, a vallott értékeket részben vagy egészben magukénak kell tekinteniük. Stéber és Kereszty (2015) több ismertetőjegyet is kiemelnek, amelyek a tanulást támogató szervezeti kultúra jellemzője. Ilyen például kísérletezés, a hibák/problémák tanulási lehetőségként való

felfogása, a felelősségvállalásra alapozott működés, egymás támogatása, a konstruktivitás, a nyertes-nyertes konfliktusmegoldás, a bizalom, a dolgok megkérdőjelezhetősége, a változás természetes jelenséggé való kezelése, a hosszú távú (rendszer-) szemlélet, a sikerekre motiváló jutalmazó kultúra és az emberbe vetett hit (Stéber, Kereszty 2015).

2.5.3. Karriermenedzsment

A munkahelyi képzés és a munkahelyi kiválasztás összefügg egymással, ezen belül a karriermenedzsment összekapcsolódik a belső toborzással. Belső toborzás során a szervezet a saját dolgozói közül igyekszik megtalálni az adott tisztségre legalkalmasabb jelöltet, tehát nem egy kívülről jövő, a munkaerőpiacon talált munkavállaló alkalmazásával oldaná meg a feladatot. A belső toborzás hatalmas lehetőséget adhat a cégen belül dolgozónak, előmozdíthatja az érintett személy cégen belüli pályafutását. A szervezet szempontjából előnyként értelmezhető, hogy kevesebb időt, energiát és pénzt szánni a már korábban is cégen belül dolgozó munkahelyi beillesztésére, hiszen alapvető ismeretekkel már rendelkezik. Azonban meg kell említeni, hogy sokszor a kívülről érkező új dolgozók vérfrissítésként hathatnak a cégen belüli működésre, új ismereteket, új tudást, más szemléletet hozhatnak magukkal, amely pozitív irányban indíthat el változásokat.

A belső toborzást akkor érdemes folytatni, ha a szervezet előzetes vizsgálatai során a belső jelöltek jobbak, mint a külsők, például fontos a cégismeret, helyismeret gyorsan kell az adott pozícióra dolgozó, így betanítási időt lehet megspórolni. Emellett akkor is érdemes a szervezeten belüli munkaerő kiválasztást választani, ha a cég számára fontos a dolgozók motivációjának, a belső karrierlehetőségek biztosítása egy külső jelölttel szemben. Eraut (2010) véleménye szerint a vezető szerepe a folyamatban, hogy gondoskodjon a megfelelő szervezeti kultúra megalapozásáról. Személyes példamutatással és a dolgozók bevonásával bizonyos folyamatokba elérheti, hogy a munkavállalókban igényként formálódjon meg a szakmai fejlődés.

Napjainkban azonban általános probléma a szervezeten belüli karriermenedzsment, mivel korlátozott a vezetői pozíciók száma, így a munkavállalók többsége számára nehéz előmeneteli lehetőséget biztosítani. Emellett korábban említettekre visszatérve, sok dolgozó nem is alkalmas vezetői pozíció betöltésére vagy, ha a készségei meg is vannak hozzá, nem szeretne vezetővé válni. Ugyanakkor e munkavállalók is szeretnének fejlődni munkájukban, elmozdulni a szervezeten belül, melyre a már korábban említett horizontális karrierlehetőségek

felkínálása és megtervezése lehet a megfelelő válasz. Balogh és Karoliny (2023) ehhez kapcsolódóan a szakértői vagy horizontális karrierutat emelte ki, amely során az egyén hosszú távon elkötelezett egy terület iránt, szinte a teljes szakmai életútja alatt csak egy szakmához kapcsolódik, és ezen belül igyekszik szakmailag elmélyedni, ahelyett, hogy az előmenetére, a feljebb jutására a ranglétrán helyezné a hangsúlyt.

A karrierprogramok sokszor önmagukban is presztízs jelentéssel bírnak, az előrelépés lehetőségének felkínálásán túl, mivel gondosan megszűrjük, hogy ki vehet részt ilyen programokban. A programban résztvevők a bekerülési nehézségek miatt magas elvárásokat támasztanak, ezért fontos, hogy a képzés értékének megtartásához annak tartalmának megfelelőnek, nívósnak kell lennie, hogy jó hírük alakuljon ki. A kollegák, munkatársak közötti irigység és kirekesztés elkerülése végett, érdemes a kiválasztási folyamat feltételeit, részleteit mindenki számára elérhetővé és átláthatóvá tenni. Tehát, mindenki számára világos és egyértelmű szabályok alapján, következetes kiválasztási rendszer keretein belül lehet tudni, hogy mik a programba kerülés feltételei. Rolek (2004) ezek mellett még azt is kiemelte, hogy a résztvevők és a programba be nem jutók számára is egyértelműnek kell lennie, hogy a programból bárki kieshet, ha olyan magatartást, vagy tevékenységet folytat, amely azzal nem összeegyeztethető.

2.6. Fiatalabb generáció munkahelyi tanulása

Nemcsak, hogy a határán vagyunk egy generációváltásnak a munkahelyeken, de jelenleg akár négy generáció is együtt dolgozhat ugyanott. Az egyes generációk munkamorálja, munkamotivációja és hozzáállása szempontjából jelentős eltérések vannak, amelyek kiugróak is lehetnek, ezzel pedig megnehezítik a generációk egymással való kommunikációját és együttműködését. Lakner (2017) kiemelte, hogy mindegyik generációnak megvannak a saját erősségei, értékei, attitűdjei, amelyeket a szervezet kamatoztatni tud, viszont meg kell oldani már korábban említett generációk közötti egyensúlyt és elfogadást, hogy ezeket az előnyöket valóban kitudja használni. A szervezet szempontjából felhívta a figyelmet arra is, hogy a generációk közötti különbségek a munkahelyi tanulási folyamatokra is kiterjedhetnek, és a tanuló szervezet kialakításához eltérő módon járulnak hozzá.

Ferincz (2013) tanulmányában kitért arra, hogy az újonnan munkaerőpiacra lépő korosztály, azaz Z generáció már az Interneten nőtt fel, ösztönösen használják a technológia kínálta lehetőségeket: rendkívül gyorsak, és meglehetősen türelmetlenek is. Azonban pont a

digitalizációban való jártasságuk miatt számos készségük fejlettebb a korábbi nemzedékekhez képest, pl. a rugalmasság, problémamegoldó képesség és multitasking (azaz egy időben több feladat elvégzése). Szívesen társalognak emberekkel a világ bármely pontjáról, aminek hatásaként kifejezetten toleránsak különböző kultúrájú, vallású, identitású emberekkel szemben. Ezen jellemzőkből kifolyólag a munkaerőpiacon való megjelenésük munkáltatói és munkavállalói szempontból is változásokat hoz. Példaként említette, hogy jobban igénylik a munkahelyi képzéseket, tanulási lehetőségeket, mint a korábbi nemzedékek, és erre a szervezeteknek érdemben válaszolniuk kell, ami egy sor újabb feladatot eredményez számukra.

Stéber és Kereszty (2016) az Y generációt is megemlíti tanulmányában, amikor azt a kérdést járják körbe, hogy milyen nehézségeket rejt az ilyen korú tehetségek megszerzése és megtartása. Más tanulási motivációkkal rendelkeznek az előző korosztályokkal szemben, őket a szabadság, az élmények megszerzése jellemzi. Erre nagy befolyással volt az IKT-eszközök tömeges használata a tanulmányaik alatt. Esetükben a munkahelyi tanulás „munkához kapcsolódó tanulásként” (Kereszty 2016) jelenik meg, mivel a tanulás célja az elsődleges, illetve az, hogy mihez kapcsolódóan megy végbe, a tanulás helyszín egyáltalán nem fontos tényező. Ennek a generációnak tagjai elvárják a munkájukból kifolyólag a tapasztalatszerzést, a szakmai fejlődést, valamint az előrelépési lehetőségeket.

Pálffy (2020) tanulmányában megemlíti, hogy a legfiatalabb nemzedék tagjai szereti előre látni, hogy mire számíthat, milyen lehetőségei vannak a cégen belüli fejlődésre, és ennek hiányában nagy az esélye, hogy másik munkahely után néz. Ezért fontos, hogy a szervezet megfelelő és átlátható képzési- és karriertervvel rendelkezzen, mert ezzel tudja őket motiválni. Azonban nem a megszokott fejlődési lehetőségeket keresik, inkább az egyéni érdeklődésük és igényeik alapján választják ki a karrierutakat, ami főleg az informális tanulási formáknak ad teret. Emiatt a szervezeteknek célszerű a saját stratégiájuknak megfelelő igényeket és a dolgozói elvárásokat rugalmasan összehangolni (Stillman–Stillman 2017).

Az új korosztály sajátosságainak feltárása aktuális kérdés a szervezet mindennapjaiban, és sokak igyekeznek elébe menni a környezet támasztotta kihívásoknak. Ez szintén akkor kiemelten fontos, amikor több nemzedék dolgozik együtt a munkahelyeken, mivel a munkáltatóknak egy időben, de mégis eltérően kell válaszolni az idősebb és fiatalabb munkavállalók igényeire, fel kell mérniük az új generációs dolgozóknak rejlő lehetőségeket és kiaknázni a régebbi nemzedékekben már meglévőket. A munkaerőpiacon és munkahelyeken egyre nagyobb számban megjelenő Z nemzedék megismerése hozzájárul ahhoz, hogy sikeresen

motiválja és vezesse a szervezet őket, valamint, hogy növelje bennük a munkahely biztonságának érzetét, ezáltal lojális dolgozó válhat belőlük (Pálffy 2020).

3. Alkalmazott módszerek (anyag és módszer)

3.1. A vállalat bemutatása

Az anonimitás szabályait követve az alábbi információkat szeretném megosztani a vizsgálat tárgyára vonatkozóan: a gazdasági szféra egyik folyamatosan erősödő technológiai, technikai, pénzügyi versenyben működő vállalatot célozza meg, hozzávetőlegesen több mint 50 000 embert foglalkoztat a világ 26 országában. Globális vállalat, amelyet 1993-ban alapítottak Lengyelországban, és mára az egyik legnagyobb étteremüzemeltetővé vált Kelet-Közép Európában. Több márkát fog össze a szervezet, Magyarországon jelenleg 130-nál is több vendéglátóhellyel, ezen belül kávézóval és étteremmel van jelen. Több ezer főt foglalkoztat országszerte, árbevételét és létszámát tekintve az elmúlt években dinamikusan növekvő, kereskedelemmel és vendéglátással foglalkozó cégről van szó. Vendégeit magas színvonalon szolgálja ki mindegyik vendéglátó helyén, valamint ezzel együtt szem előtt tartja a környezettudatos jövőt is.

A vállalat üzleti stratégiájának megfelelően a szervezet egészének folyamatosan fejlődnie kell, legjobban teljesítő csapatokon keresztül, akik kompetenciái állandó növekedésben vannak. Nagyon fontos az vendégközpontú vendéglátóhelyek létrehozása és működtetése, ahol a tevékenységek középpontjában az vendégek elégedettsége áll. A vállalat küldetése, hogy elnyerje a vendégek szívét egyedülálló szolgáltatásaikkal, termékeikkel és az éttermeknek szerzett tapasztalatok által skálázható és fenntartható márkáik virágzását tegye lehetővé.

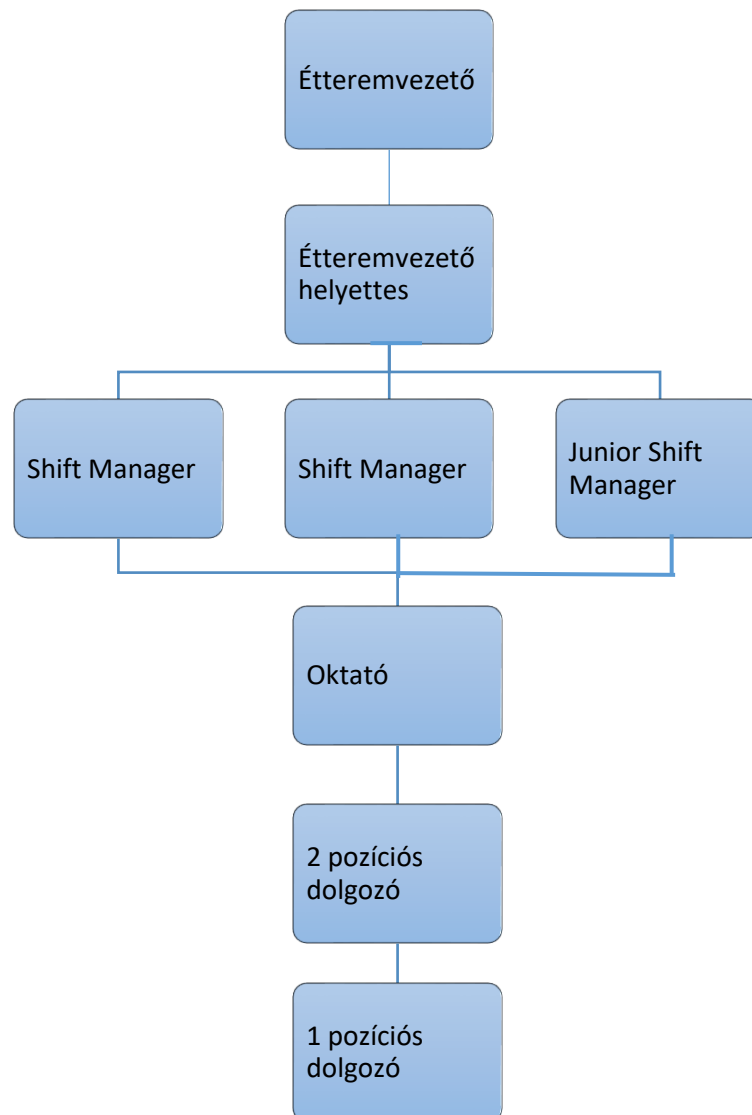
A vállalat Magyarországon két részre oszlik: egyrészt az éttermeket támogató csapatra (RST), amelyen belül megtalálható minden olyan részleg, ami a vendéglátóhelyek kifogástalan működéséhez szükséges feltételeket megteremti. Ide tartozik a teljesség igénye nélkül pl. a HR, marketing, IT, pénzügy, Maintenance osztály, Property osztály. Rajtuk kívül pedig van az operációs rész, tehát maguk az éttermek, kávézók, ahol a fizikai munka folyik. A dolgozatomban a fizikai munkások vállalaton belüli képzési lehetőségeire fektettem a hangsúlyt, hogy az ország nyugati felében miként vélekednek a munkahelyi tréningek szerepéről, hasznosulásáról.

A következő ábrán az éttermi hierarchiát szeretném szemléltetni, mivel a kérdőív feldolgozása szempontjából ez hangsúlyos, hiszen e pozíciókban dolgozók vettek részt a

kérdőíves kutatásban, valamint fizikai dolgozók munkahelyi tréning folyamatának bemutatása során fontos tisztázni, hogy az egyes szinteken milyen elnevezése van a pozícióknak.

4. ábra: Az éttermi hierarchia bemutatása

(Forrás: Saját szerkesztés az éttermi pozíciók felépítése alapján)



Ahogy az ábrán (4. ábra) látszik jobb oldalról balra haladva fel az éttermi ranglétra. Ha valaki nem külsős managerként kerül be az adott étterembe, akkor egy pozíciós dolgozóként kezd dolgozni a szervezetben. Ezután lehetősége adódik, egy újabb pozíció elsajátítására, ami felett már az oktatói státusz van. Az ő feladata az összes poszt hiánytalan tudása mellett, az új dolgozók betanítása az adott területre. Az oktató(k) és az összes dolgozó felett a Junior Shift műszakvezető áll, aki az étterem napi működéséért felel. Nagyjából ugyanezen szinten helyezkedik el a Shift Manager, viszont neki nagyobb a felelőssége, hiszen az étterem

kifogástalan működtetése és a világszínvonalú vendégélmény biztosítása mellett saját területtel is rendelkezik, amelyet havi szinten terveznie, ellenőriznie és kiértékelnie szükséges. Az éttermi képzeletbeli létra utolsó előtti fokán az étteremvezető helyettes (Assistan Store Manager) áll, felette pedig az étteremvezető (General Manager). Az új belépők L0 szintűek, a JSM L1, a Shift Manager L2, az ASM L3, míg a GM L4-es szintű dolgozó. Mindegyikük felettese pedig a területi vezető, aki saját régióval rendelkezik, amibe 6-8 étterem tartozik bele.

3.2. Képzések a vállalatnál

Vállalatunknál a vezetőségnek nagyon fontos a dolgozók folyamatos képzésére. Ahogy korábban említettem a dolgozatom az operációban dolgozók képzésére, képzési lehetőségeire fókuszál, viszont a szervezeten belül a más területen dolgozók számára eltérő lehetőségek adódnak a fejlődésre. A továbbiakban az éttermekben dolgozók szervezeti képzéseket, tréningeket szeretném bemutatni, amelyek a vállalat által készített belső tréningek. Az, hogy ezek a tréningek milyen képzési terv alapján készültek sajnos nem tartozik bele a kutatásomba. Ezek esetek túlnyomó többségében jól hasznosíthatók, a dolgozók sok esetben jól látják, hogy ezzel a piaci értékük is nő, értékelik, hogy fontosak a munkáltatójuknak, a megfelelő képzésben részt vett kollegák körében mérhetően alacsonyabb a fluktuáció.

Minden vállalatunkhoz belépő új dolgozó az első munkanapján egy általános tájékoztató képzésben vesz részt, mely során megismertetjük velük a legfontosabb szabályainkat, alapelveinket, ellátjuk őket minden hasznos tájékoztatással, ami a feladataik elvégzéséhez elengedhetetlenül szükséges. Ezek összefoglalásaként átadunk számukra egy „dolgozói kézikönyvet”. Az első napjukon körbevezetjük őket az étteremben, megkapják a munkaruháikat, bemutatjuk a leendő munkatársainak, valamint az oktatójának, aki a későbbiekben a betanítást fogja végezni. A munkakörrel kapcsolatos pontos információkat szintén az első napjukon kapják meg a közvetlen vezetőktől, ez egy általános oktatás, ami az alapvető ismeretekre koncentrálni került összeállításra, segítve a beilleszkedést. Az információs csomag tartalmazza a munkavégzéshez kapcsolódó általános információkat, fontosabb telefonszámokat, a szervezeti ábrát, céljainkat, baleset- és munkavédelmi információkat, mi a teendő vészhelyzetek esetén, riasztási módokat és gyülekezési információkat. Tartalmazza még az alapvető informatikai szabályainkat, az informatikai eszközök használatára vonatkozó szabályokat és információkat kapnak a vállalatunknál betartandó, értékeken alapuló magatartási kódexről.

A cégnél minden új dolgozónak az első munkanapján 4 órát biztosítanak tanulásra a munkaidő terhére, online tréning formájában, és az ehhez szükséges eszközöket is biztosítják, de ezek a tanulmányok főként a napi munkához szükség kompetenciák fejlesztésére szolgálnak. Minden pozíciónak megvan a saját online tréning terve, amelyet szükséges elvégezni, ahhoz, hogy valaki önállóan tudjon dolgozni az adott pozíción. Ez mind igaz az egypályás dolgozóra, mind például az étteremvezetőre. Amíg nincs készen ezekkel a tréningekkel, addig mindig a tanuló mellett kell lennie egy régebbi dolgozónak, aki már birtokában van az adott pályához szükséges kompetenciáknak

Vállalatunknál skill- és kompetencia mátrixot használtunk a fizikai dolgozók esetében, ebben történik a képzések dokumentálása, elektronikus formában. Ezekből is követhető a területek vezetői számára, kinek, milyen képzésre, fejlesztésre lesz a jövőben szüksége. Fontos kiemelni, hogy az éttermekben a képzések egyéni szinten folynak, tehát csoportos foglalkozást az éttermeken belül nem szerveznek. Az egyén éttermen belüli előrehaladása céljából a vezetők figyelembe veszik az egyének motivációit, elkötelezettségét, fejlődési igényeit. Amennyiben a vezető és a jelölt véleménye megegyezik, tehát alkalmas lehet egy későbbi magasabb pozíció betöltésére, úgy megindul a tréning folyamata. Ez elsősorban a már korábban említett online elméleti képzésekből, valamint az éttermeken belüli gyakorlatból áll. Az online képzések elvégzése után minden esetben egy gyakorlati certifikáció következik, amely során a jelölt számadást tesz arról, hogy birtokában van a magasabb munkakörhöz szükséges tudásnak. Dolgozói szinten az étteremvezető előtt történik a vizsga, műszakvezetői szinten a területi vezető előtt. Étteremvezető helyettesi és étteremvezetői tisztségben, pedig külön vizsga van a területi vezetővel, valamint külön vizsga a Brand HR Manager-rel.

Belső képzés előnye, hogy kevésbé vesszük ki a kollegát a munkájából, a képzés során is tud termelőtevékenységet végezni, illetve helyben végzett képzés biztosan kisebb időigényű, hiszen nem kell utazni. Az éttermen belül megvalósuló dolgozói belső képzés megtervezésekor figyelembe vesszük a képző kollega munkaidejét, a képzésben részt vevő kollegák munkaidejét, ezeket szükséges összehangolni, figyelembe véve az egyének családi háttérét, lehetőségeit. Fontos továbbá, hogy a képző és képzésben részt vevő fél között jól működő munka kapcsolat legyen, vagy alakuljon ki, hiszen a képzés csak ebben az esetben lehet eredményes. Az oktató legyen tapasztalt, hiteles kollega, ugyanakkor legyen jó oktató, mert nem biztos, hogy egy kiváló szakember, elég jó oktató is, elképzelhető, hogy nem tudja átadni a tudását, nem jól, nem érthetően magyaráz, túlságosan türelmetlen, vagy ellenkezőleg, éppen elnéző a hibákkal

szemben. (mentor-mentorált kapcsolat). Szabály, hogy az éttermekben nyolc főre egy oktatónak kell jutnia, de sokszor előfordult, hogy nincs elegendő oktató, ilyenkor vagy egy tapasztaltabb kollega vagy egy Junior Shift Manager veszi át a szerepét.

JSM, Shift Manager tekintetében az étteremvezető, illetve a helyettes veszi át a tréner szerepét, bizonyos esetekben másik étteremben dolgozó Shift Managerhez is át lehet menni betanulni, de ez nagyon ritkán fordul elő, inkább „házon belül” történik a betanítás. Étteremvezető helyettes esetében többnyire a felettese végzi a betanítást, még egy tréninges étteremvezető legtöbbször egy másik étteremben tanul be annak vezetőjétől. Sokszor előfordul azonban, hogy nincs kapacitás felsőbb vezetői szinten a papírforma szerinti tréningre, pl. ha egy helyettes étteremvezetővé léptetnek elő bármilyen okból kifolyólag. Ilyenkor nincs lehetőség arra, hogy másik étteremben történjen a tréning, tehát a jelölt a saját éttermében tanul, másik éttermek vezetőinek tanácsadásával, valamint a területi vezető segítségével.

A betanulási idők munkakörönként eltérő hosszúságúak. Egy új dolgozó nagyjából 5-6 nap alatt elsajátítja a pozíció betöltéséhez szükséges tudást. Az oktató hozzávetőlegesen 14 nap alatt, míg a Junior Shift Manager 1 hónap alatt tanulja be az új tisztség elemeit. A Shift Manageri tréning 30-60 nap között van, az étteremvezető helyettesi 3-6 hónap, míg a étteremvezetői 3-9 hónap között. Ez attól függ, ki milyen beosztásból indul, mennyi előzetes tudása van, valamint, hogy milyen gyorsan tudja elsajátítani a szükséges kompetenciákat.

Az előírt, kötelező tréningek mellett azonban van lehetőség mind dolgozói, mind vezető szinten Soft Skill tréningeken való részvételre is, amelyek szintén szervezetek belüli képzések. Ezek a különböző kompetenciákat fejlesztő tréningek nagyjából fél évre előre vannak kihirdetve, magyar nyelven, online (Microsoft Teams) valamint személyes módon valósulnak meg, ha a minimum létszámot eléri a jelentkezők száma. A személyes részvételű tréningek a szervezet budapesti központjában szoktak megrendezésre kerülni. Többségében 1-2 órás tréningről beszélhetünk, amelyek elvégzése után nem kapnak a résztvevők tanúsítványt annak elvégzéséről. Az alábbi témakörökben szerveznek tréningeket a dolgozók és vezetők részére: időgazdálkodás, halogatás, prezentációkészítés, prezentáció technika, hatékony kommunikáció.

A képzések során folyamatosan az jelölte értékelése. Kialakítjuk a képzés sikerességét, hasznosságát mérő folyamatainkat, mely nem csak a képzés végi oktatási elégedettségi kérdőív kitöltését jelenti, hanem a képzés során töltetett tesztek eredményeinek értékelését is. Valamint

a képzést követő 1 hónap elmúltával visszacsatolást kérünk a dolgozótól, vezetőjétől, illetve a mentorától, oktatójától, arra vonatkozóan, hogyan tudja alkalmazni az ismereteket, mennyire érzik hatékonyabbnak a munkavégzést, hogyan értékeli a dolgozó mennyiben járult hozzá a képzés személyes fejlődéséhez. Ezek az értékelések személyesen, valamint online formában történnek, hogy ne csak az éttermeken belül legyen tisztában a képzések hasznosulásáról, hanem a képzéseket szervezők is.

3.3. Elméleti kutatás

Az alábbi fejezetben bemutatom azokat a vizsgálati módszereket, amelyeket alkalmaztam az elemezni kívánt vállalat képzéseinek megismerése érdekében. Egy nagyvállalat képzésével kapcsolatos problémák feltárása és a problémák elemzése nagy kihívást jelentett, ugyanakkor izgalmas folyamat volt és különböző kutatási módszerek használatát tette szükségessé. Jelen tanulmányomnak nem volt célja, hogy részletes és teljeskörű áttekintést nyújtson a munkahelyeken belüli képzések minden szegmensére vonatkozóan, kiemelten csak a szervezet operáción belüli képzésekkel foglalkoztam, illetve ezek kapcsolódó területeit vizsgálom.

3.3.1. A kutatás célja, kérdései, hipotézisei, módszertani eszközei

H1: A munkatársak kézzel fogható tudást szereznek az online tréningek során, amit hasznosítani is tudnak

H2: A vállalat elősegíti a munkahelyi tréningekben való részvételt, biztosítja a feltételeket, ellenőrzi és visszajelzést ad a munkavállalóknak a tréningfolyamat haladásáról

H3: A magasabb munkaköri pozíciót betöltők tanulási aktivitása erősebb: azaz, a magasabb iskolázottsági szint nyitottabb tanulási irányt feltételez.

A hipotézisek vizsgálatára primer kutatást végeztünk, kvalitatív és kvantitatív mérési módszerek felhasználásával. A kutatás gerincét egy kérdőíves vizsgálat adja, amelyet kettő mélyinterjú egészít ki. A kérdőív összetétele: 23 kérdés- nyitott, zárt, ellenőrző és értékelő kérdések. Célja: objektív, számszerűsíthető, statisztikailag értékelhető adatok gyűjtése.

3.3.2. Az empirikus kutatás ismertetése

Dolgozatom témáját kétféle módszerrel (kvantitatív és kvalitatív) vizsgáltam meg. Az egyik eszközöm a kérdőív, másik a mélyinterjú volt. A vegyes módszertan célja és indokoltsága

a témáról alkotott kép részletesebbé, mélyebbé tétele, valamint kutatási kérdéseimhez legmegfelelőbb vizsgálati módszer párosítása. A kérdőívvel a munkahelyen kialakult tudás- és ismeretfejlesztési tevékenységeket, ezen belül a szervezeti tudásra és tanulásra, ezek kapcsolatára, ezek dolgozók szerinti vállalati támogatására helyeztem a hangsúlyt. A mélyinterjúban kettő vezetővel sikerült beszélgetnem, és főleg az ő nézőpontjukból vettem górcső alá a vállalati tanulási, képzési lehetőségeket és ezek támogatását.

Az online kérdőívvel a vizsgált cég 106 alkalmazottját értem el, a kitöltők főleg 18 és 65 év közöttiek, de akadtak 65 év felettiak is, így a Baby Boomer, X, Y és Z generáció reprezentálja magát a mintában. A generációs felosztást az olvasott szakirodalmak alapján (melyekben nincsen egységes megállapodás a korosztályos határok között) 18-25 év (Z generáció), 26-39 év (Y generáció) és 40-58 év (X generáció), 59 év felett (Baby Boomer) közötti korcsoportokra osztottam fel. A kérdőívet budapesti és az ország nyugati felében levő éttermek étteremvezetőivel osztottam meg, ők kikommunikálták a privát munkahelyi csoportjaikban. A kérdéseket a Google űrlapok segítségével szerkesztettem meg, célként pedig a minimum 100 kitöltés elérését tűztem ki, melyet sikerült is túllépnem 6 fővel. Az adatfelvételre 2024. február és március között került sor, nagyjából 1 hónapig fogadtam válaszokat. A kérdőív adatait a Microsoft Excel statisztikai adatfeldolgozó programmal dolgoztam fel.

Az interjú vizsgálat bár szubjektívebb és adatai nem számszerűsíthetők úgy, mint a kérdőívek esetében, mégis komolyabb és mélyebb összefüggésekre lehet a segítségével következtetni. A mélyinterjúkat a vállalatnál dolgozó két székesfehérvári étterem vezetőjével készítettem el: az egyikük több mint 10 éve dolgozik a cégnél, a legalacsonyabb pozícióból indulva haladt felfelé a ranglétrán; a másik személyt pedig külső toborzás alapján vették fel, a közel egy éves tréningje lassan lejár és hamarosan önálló éttermet kap, amelyet vezetnie kell. Az interjúkat személyes formában valósítottam meg, a beszélgetések március elején zajlottak le. A beszélgetések során jegyzeteltem, valamint hanganyagot rögzítettem, ezek alapján végeztem el az elemzést. Az interjúk négy szemközti a vállalaton kívüli helyen folytak, ahol nem zavartak meg minket az éttermi folyamatok. A kvalitatív interjú célzott és nyitott beszélgetés volt, amelynek során a beszélgető részletes gondolatairól, érzéseiről és nézeteiről gyűjtöttünk adatokat a kutatási téma kapcsán.

Számomra a mélyinterjúk leszervezése kevésbé volt bajos, míg ugyanezt a kérdőívekről nem mondhatom el. Mivel a kitöltésük önkéntes alapon működött, így nagyon sok étteremvezetővel kellett felvennem a kapcsolatot, hogy osszák meg a kérdőívemet. Összesen

34 nyugati étteremvezetőtől kértem segítséget, viszont arra a kérdőívemben nem tértem ki, hogy a nyugati országrész mely éttermeiből, részeiről mennyi válasz érkezett.

4 Eredmények és értékelésük

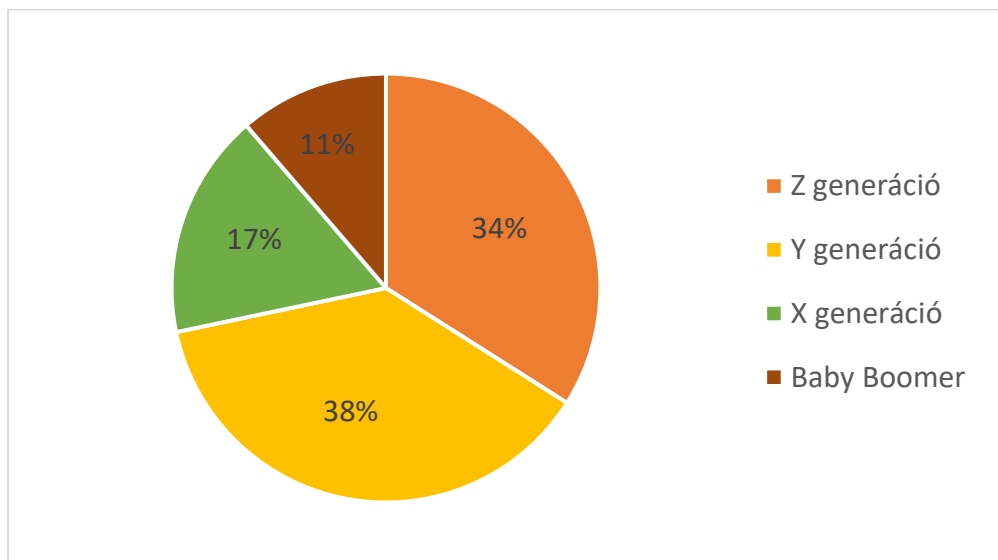
4.1. A kérdőív értékelése

A kérdőív lekérdezése 2024. február 20 és március 15 között zajlott, a diplomadolgozat címében is szereplő nyugat - magyarországi éttermekben.

Kérdőívemet 106 fő töltötte ki, 70,8%-a nő, 29,2%-a férfi. Kor tekintetében az Y generáció tagjai közül került ki a legtöbb kitöltő (37,7%), utánuk pedig a Z generáció következett 34%-kal. Az X generáció 17%-kal képviseltette magát, a Baby boomerek pedig 11,3%-kal. Az alábbi ábra (1. ábra) szemlélteti a nemzedékek reprezentáltságát. 1. ábra: A minta generációs megoszlása (%)

5. ábra: A kérdőívet kitöltők generációs megoszlása

(Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján)

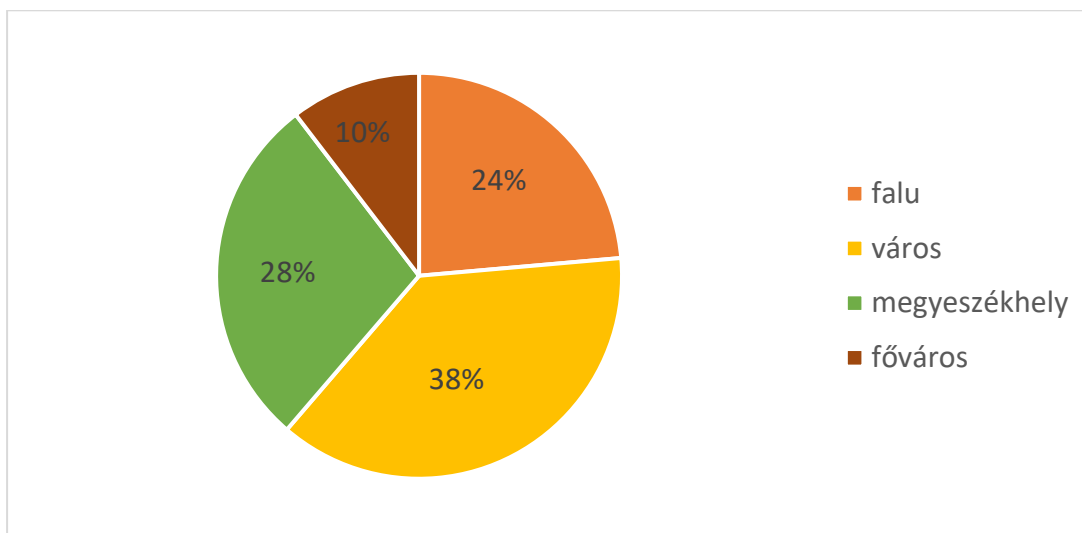


A korosztályos eloszlás az ábra (5. ábra) alapján jól látható, hogy főleg a fiatalabb nemzedékek töltötték ki a kérdőívet, ami következtetni enged arra, hogy nagyobb arányban ők dolgoznak ezekben az éttermekben.

A lakóhely szerinti megoszlást a 6. ábra mutatja be, amelyen látszik, hogy a mintámat többségében kisebb városokban élők töltötték ki, de szép számmal képviseltették magukat a megyeszékhelyek és falvak lakói is. Legkevesebb kitöltő a fővárost jelölte meg lakhelyként.

6. ábra: A minta lakóhely szerinti megoszlása (%)

(Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján)



További demográfiai kérdésként az iskolai végzettségre voltam kíváncsi. Az ábrán (7. xábra) látható, hogy a legtöbb kitöltő gimnáziumi végzettséggel rendelkezik (30,2%), a második legtöbb kitöltő középiskolában szerzett végzettséget (29,2%). A többi kitöltő százalékos eloszlása: 14,2% szakképző iskolában végzett, 12,3% főiskolai diplomával, 10,4% pedig befejezett 8 általános iskolai végzettséggel rendelkezik. Ezen kívül kis számban a kitöltők egyetemi diplomával rendelkeznek, valamint az egyéb kategóriában a felsőoktatási tanulmányokat folytató kitöltők jelentek meg. Mivel az éttermekben 16 év feletti diákmunkások is dolgozhatnak, így a középfokú tanulmányokat folytatók szintén kitölthették a kérdőívet, viszont ők ezek alapján nem az egyéb kategóriába emelték ki, hogy hol folytatnak tanulmányokat, hanem az adott tanulmányi szintjüknek megfelelő végzettséget jelölhették meg vélhetően, de erre sajnos a kérdés nem tér ki.

7. ábra: A kérdőív kitöltői iskolai végzettség szerinti megoszlása (%)

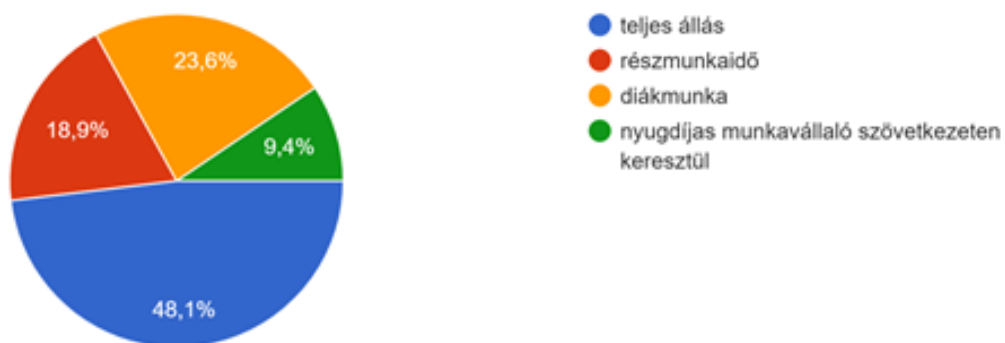
(Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján)



A kérdőív második részében egy általános képet szerettem volna kapni arra vonatkozólag, hogy a kitöltők milyen régóta dolgoznak az adott étteremben, milyen pozíciót töltenek be. Ezt a 8. ábra szemlélteti.

8. ábra: A kérdőív kitöltőinek munkaforma szerinti megoszlása (%)

(Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján)



Fontosnak tartottam a kérdőívben kitérni arra, hogy a kitöltők milyen munkaformában dolgoznak az éttermekben. Az ábrán (9. ábra) szembetűnő, hogy a legtöbben teljes állásban dolgoznak (48,1%), míg a második legtöbb hányadot a diákmunkások (23,6%) adják ki. 18,9%-ban a kitöltők részmunkaidőben foglalkoztatottak, a legkevesebb kitöltő pedig nyugdíjas munkavállalóként dolgozik az éttermekben.

9. ábra: A kérdőív kitöltőinek éttermi beosztás szerinti megoszlása (%)

(Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján)



A munkaformán kívül arra is kitértem a kérdőívben, hogy milyen a kitöltők milyen pozíciókban dolgoznak az éttermekben. Reméltem, hogy nem csak a dolgozók, hanem a műszakvezetők, étteremvezető helyettesek és étteremvezetők szintén választ adnak, ami nagy öröömre így is történt. Azért tartottam fontosnak, hogy minden éttermi dolgozó kitölthesse, mivel minél magasabb tisztségben van jelen az egyén az adott étterem életében, annál szélesebb rálátása van a munkahelyi tanulási lehetőségekre. Időben is több tréningen vesznek részt a magasabb beosztásban dolgozók, valamint tanulási lehetőségeik is eltérőek, pl. az egy pozíciós dolgozóéhoz képest.

A kérdőív harmadik etapjában a hipotézisekkel kapcsolatos kérdéseket tettem fel. Ezen belül arra szerettem volna választ találni, hogy a kérdőívet kitöltők hogyan élik meg a munkahelyi tanulást, mit gondolnak róla, látják-e a mindennapi és a hosszútávú hasznát. A kérdőív ezen részében 13 állítást tettem fel, amelyeket egy Likért-skálán kellett véleményezniük aszerint, hogy milyen mértékben értenek vele egyet. Három területre terjedtek ki az állítások: a tréningekkel kapcsolatos visszajelzésekre, tréningek hasznosulásáról a későbbi munkafolyamatok során, valamint a tanulási motivációkra, nyitottságra.

Arra a kérdésre, hogy milyen módon/módokon tanul a munkahelyén a kitöltők 80,2 % a az online tréningeket emelte ki a legfőbb tanulási módszerként, amely nem meglepő, hiszen a vállalat bemutatásában kiemeltem, hogy valóban erre helyezi a hangsúlyt a szervezet. Szinten „papírforma” szerint alakult, hogy másodikként a mentor/oktató általi tanulást választották a legtöbben (62,3%). Harmadikként (51,9%) a munkatársakkal folytatott beszélgetéseket jelölték meg, amely egy kicsit hasonló a mentor/oktató általi tanuláshoz. Legkevesebben az internet

(5,7%), valamint a könyv/nyomtatott anyag általi tanulást választották, amely érthető, hiszen ezen munkakörökhöz kevés ilyen helyeken fellelhető tananyag található.

Négy kérdés tért ki arra a témakörre, hogy a vállalat biztosítja a feltételeket a megfelelő munkahelyi tréninghez, valamint kellő módon és gyakorisággal ellenőrzi és ad-e visszajelzést a munkavállalónak a folyamat előrehaladásáról. A visszajelzések gyakoriságára vonatkozó kérdésnél a legtöbben (40 fő/37,7%) azt válaszolták, hogy csak néha kapnak visszajelzést a képzés folyamán. Míg szinte ugyanannyian gondolják azt, hogy rendszeresen (28,3%) kapnak visszajelzést, mint azt is, hogy csak a képzés végén (25,3%). Viszont kitöltők többsége (41,5 %) számára a visszajelzések aránya nagyjából megfelelő és szinte elenyésző azoknak az aránya (3,8%), akik nem tartják megfelelőnek. A válaszadók legnagyobb százaléka (37,7%) szerint a vezetői visszajelzések többnyire motiváló hatásúak arra nézve, hogy érdemes a képzéseket elvégezni.

A tréningeszközökre vonatkozólag a kérdőívben résztvevők többsége (40,6%) szerint a szervezet biztosítja a szükséges eszközöket a képzések során, és ehhez hasonló válasz született arra nézve is, hogy mennyire tartják megfelelőnek ezen eszközöket. Itt is magas azok aránya, akik nagymértékben (29,2%) és teljes mértékben (30,2%) úgy ítélték meg, hogy az oktatások alatt használt eszközök megfelelnek az elvárásaiknak. Szintén a vállalati támogatáshoz tartozik, ha a dolgozóknak biztosítva van a tréninghez szükséges idő munkaidőn belül. Az erre vonatkozó kérdésre elég vegyes válaszok születtek. A korábbi inkább pozitív csengésű többségi válaszok ellenére, itt most a kitöltők 32,1%-a nem értett egyet azzal, hogy a szervezet munkaidőn belüli tudja elvégezni az online tréningeket. Igaz, szinte ugyanennyien (29,2%) vélik úgy, hogy nem szükséges ezeket a szabadidőben elvégezni.

A második kérdéscsoport az online tréningek éttermeken belüli gyakorlati hasznára fókuszált. Itt elég pozitív válaszok születtek a kitöltők részéről, hiszen 37,7% értékelte úgy, hogy teljes mértékben, 24,5% pedig úgy, hogy szinte teljes mértékben érthetőek az online tréningek és azok használata, amely azért is meglepő, mivel az életkor alapján találkozhatunk X generációs és Baby Boomer kitöltővel is, akiknek sok esetben gondot szokott okozni a digitális eszközök használata. Szintén a kitöltők többsége (33 %) gondolta úgy hogy megéri időt fordítani ezek elvégzésére, viszont az ezek elvégzésére fordított idő tekintetében a legtöbben (32,1%) azt jelezték, hogy sajnos munkaidőn kívülre esik ezek elvégzése.

Annak ellenére, hogy a többség szerint megéri az online képzésekre időt fordítani, mégis a kérdőívet kitöltők nagy hányada (39,6%) a tapasztalati tanulás során elsajátított tudást, többre

értékeli az online tréning alatt megtanultakhoz képest. Az online tréning kérdéskörhöz kapcsolódóan a kérdőív arra is kitért, hogy mennyire nyújthatnak biztos alapot ezek a tréningek a későbbi tényleges szervezeten belüli feladataikhoz. Itt a korábbi válaszokhoz hasonlóan alakult az arány, tehát a többség (39,5%) úgy gondolta nagymértékben, 30,2% pedig teljes mértékben vélte úgy, hogy az online oktató anyagok biztos alapot szolgáltatnak a későbbi feladatokhoz.

A kitöltők többsége (42,5%) úgy ítéli meg, hogy a vállalat általi képzéseken tanultak teljes mértékben hasznosíthatóak a munkájuk során. Ennek alátámasztásaként hasonló válaszok születte arra vonatkozólag is, hogy a kérdőívet kitöltők munkahelyi feladatai mennyire vannak összhangban az adott pozícióra felkészítő tréning által elsajátított készségekkel és képzettséggel. Itt szintén a többség vagy teljes mértékben (36,8%) vagy szinte teljes mértékben (35,8%) gondolta úgy, hogy a tréningje lefedi a későbbi munkájával kapcsolatos teendőket.

A kérdőívben válaszolók a vezetők és a tapasztaltabb kollegák segítségadási hajlandóságára nézve is pozitív válaszokat adtak, hiszen 45,3%-uk gondolta úgy, hogy teljes mértékben szívesen segítenek elakadás során. A vállalat bemutatása során is kitértem arra, hogy a szervezeten belül nagy hangsúly van az oktatók/trénerek vállán, hiszen az ő támogatásuk kulcsfontosságú egy-egy betanuló dolgozó esetében.

A harmadik kérdéscsoport pedig arra kereste a választ, hogy a tanulási hajlandóság és aktivitás összefügg-e pozícióval, tehát erősebb tanulási motivációval rendelkezik-e az, akinek magasabb az iskolai végzettsége. A válaszok összesítése során a legtöbben (42,5%) úgy gondolták hasznosak ezek a képzések, mivel a későbbi feladataik során tudnak a korábban tanultakból építkezni. Szintén ezt támasztja alá, hogy a válaszadók 36,8 %-a teljes mértékben, 35,8%-a pedig nagymértékben úgy véli, hogy a jelenlegi munkahelyi feladataik összhangban vannak az adott pozícióra felkészítő tréning által elsajátított készségekkel és képzettséggel. Illetve a többség (40,6%) arra is pozitívan reagált, hogy kifejezetten keresi ezeket a lehetőségeket a szervezeten belül, mivel ezáltal nagyobb az esélye egy későbbi magasabb beosztásban való munkának.

A kérdőívet egy kifejtős kérdéssel zártam, amelyet nem volt kötelező megválaszolni, az előző kérdésekkel, állításokkal ellentétben. Ebben a kérdésben arra kerestem a választ, hogy a válaszadó szerint milyen előnye és/vagy hátrányai vannak a szervezet általi tréninganyagoknak.

Összesen 25-en válaszoltak hosszabb, rövidebb módon, és a többi állítás pozitív kicsengésével ellentétben, itt egészen negatív hozzászólások is születtek.

A következő táblázatban (1. táblázat) a kérdőív utolsó kérdésére kapott válaszok közül szeretnék párat megosztani.

1. táblázat: A kitöltők véleménye a vállalati tréningfolyamatról

Forrás: Saját készítés, 2024

Előny	Előny és hátrány	Hátrány
„A szituációs tréningek felkészítik a dolgozókat, hogy hogyan is reagáljanak a dolgozók adott helyzetben.”	„Előny, hogy mindenki számára egyértelmű oktatást adnak, viszont hátrány hogy kézzel fogható tudást nem minden esetben.”	„Nem mindig arra összpontosít, amit valóban tanulni kellene, és használható lehet a munka során.”
„Előny a folyamatos tanulás.”	„Az adott tréningtől függ. Új rendszerek bevezetésénél hasznos, pl. Syncpeople. A jsm, és dolgozói tréningekkel nem vagyok elégedett. Pl. a food safety tréning kinézete elég komolytalan egy ilyen méretű cégnél.”	„Sokszor nagyon monoton, így még aki meg tanulná is elveszti az érdeklődését gyorsan.”
„Minden nap lehet újat tanulni, fejlődni, így biztonságban tudhatjuk magunkat és a vendégeket.”	„Előnyök: érthető, teljesíthető, értékelhető. Hátrány: vissz jelzés ritkán vagy hiányos, tréninganyag nem teljeskörű, pozitív visszajelzés ritka, negatív visszajelzés állandó.”	„Nem készít fel az éles helyzetekben való reagálásra.”
„Előnyei vannak: a fejlődés.”	„Hát sztem nem teljesen felelnek meg a valóságnak a vállalat által használt tréningek. Viszont egy alap tudásra teljesen megfelelnek.”	„Sokszor lefagynak a tréningek, valamint mi értelme van belerakni egy nyomok után való nyomozós feladatot amit eleve nehezebb megoldani mint amilyen maga a tréning lenne.”

<p>„Fejleszti és segíti a kollegák tudását.”</p>	<p>„Az online tréningek nem elegendőek egy pozíció elsajátításához. Elengedhetetlennek tartom az első néhány nap egy tapasztalt, sztenderdekkel jól ismerő munkatárs vagy oktató melletti gyakorlati munkát. Ennek hiányában az új dolgozóknak a nem megfelelő fizetések, szokások, trükkök rögzülnek. Ezt egy magán tapasztalt dolgozónak valló emberből már nehéz kiűzni és rávenni a sztenderd munkavégzésre. Éppen ezért kell megelőzni a helytelen munkafolyamatok rögzülését.”</p>	<p>„Mindenkinek ugyanazokat az online tréninganyagokat kell elvégezni ezért kaphatnak egy sztenderd tudást. viszont eléggé nagy benne a “csalási lehetőség” ezért sok esetben nincs értelme, mert nem tanulnak belőle semmit, és ugyanúgy el kell nekik mondani szemtől szemben, ami egy gyorsétterembe sokkal hasznosabb. szóval szerintem lehet előnye az online tréningeknek is, de tapasztalati úton fogják ugyanis megtanulni az emberek a dolgokat.”</p>
<p>„Elősegíti hogy a munkámban jobb legyek, a munkám pontosabb lehessen.”</p>	<p>„Hasznosak, viszont a gyakorlati háttér biztosabb alapot nyújt.”</p>	<p>„Sok az online tréning. A pozíción betanuló dolgozók kevés oktatói támogatást és sztenderd szerinti betanítást kapnak.”</p>
		<p>„Szerintem főleg hátrányai vannak, ami pedig az, hogy nagyon sablonosak, inkább a márka nevének megvédésére törekszenek mintsem a való életbeli problémák megoldására.”</p>

4.2. A mélyinterjúk elemzése

Ahogy korábban említettem két székesfehérvári étterem vezetőjével végeztem mélyinterjút a vállalaton belüli munkahelyi tanulási tapasztalatokkal kapcsolatosan. Fontosnak tartottam olyan személyeket kiválasztani az interjúk alanyának, akik nemcsak dolgozói szemszögből, hanem vezető nézőpontból is rálátnak a cégen belüli tréningekre, mivel a vezetők számára sokkal szélesebb körben állnak ezek rendelkezésre, nem merülnek ki az általános pozíciós tréningekben, hanem olyan kulcskompetenciák fejlesztésére is szolgálnak, amelyeket a munkán kívül, valamint egy esetleges másik munka során is hasznosítani lehet.

Az egyikük (1. alany) több mint 10 éve dolgozik a szervezeten belül, a legelső pozícióból küzdötte fel magát a jelenlegi szintre, amelyet 2 és fél éve tölt be. Ő fokozatosan tanulta be az újabbnál újabb pozíciókat, gyarapítva tudását, ahogy a felettesei lehetőséget láttak erre. A céghez kerülésétől nagyjából egy éven belül oktatói státuszba került, majd nagyjából fél év múlva Shift Manager lett, amely munkakört nagyjából 4 évig töltött be. Ezután 2 és fél évig étteremvezető helyettesi tisztséget látott el, majd 2,5 év után lett étteremvezetői státuszt kapott ugyanazon étteremben, ahol anno elkezdte a pályafutását. Időközben több étteremvezetőt és helyettest is tréningezett, valamint márciusban egy teljesen új éttermet nyitott.

A másik interjú alany (2. alany) külső toborzás által nyert felvételt a céghez, direkt étteremvezetői pozícióra. Neki teljesen máshogy alakult a munkahelyi tréningje az 1. alanyhoz képest. A 2023 márciusi belépéstől számítva minden pozíción nagyjából két hetet töltött el betanulással, majd másfél hónapnyi műszakvezetői tréning következett. Ezután 2-2 hónap alatt tanulta be két Shift Manageri pozíciót, amelyek sikeres vizsgáját követően kezdhette meg a helyettesi tanulmányait. Ennek elsajátítására nagyjából három állt a rendelkezésére, több másik étteremben is járt eltanulni a „Best Practice”-ket, és idén januárban le is tette a vizsgát. Jelenleg étteremvezetői tréningjét tölti a saját éttermében, önállóan, tehát nincs mellette levizsgázott étteremvezető.

A mélyinterjúk alanyi kifejtették, hogy az előrehaladáshoz a cégen belül elengedhetetlen a kitartás és a türelem, és a jelenlegi pozíciójuk felett ez fokozottan érvényes, mivel még mindig vannak lehetőségei a ranglétrán való feljebb jutásra (pl. területi vezetői szint), de ez korántsem rövidtávon valósulhat meg. Ennek ellenére mindketten megvannak elégedve a jelenlegi beosztásukkal, úgy gondolják egyelőre jó helyen vannak és ebből szeretnék kihozni a maximumot, tovább bővíteni az eddigi tudásukat. Arra a kérdésre, hogy mennyi időt tudtak

szánni nem vezető beosztásban a munkahelyi tanulásra az 1. alany azt válaszolta, hogy viszonylag sokat, viszont nem munkaidőn belül, hanem kívül, tehát a munkahely nem tudta biztosítani számára a munkahelyen belüli tréningidőt. Vezetőként továbbra is a munkaidején kívül kellett és kell is képeznie magát, viszont most még kevesebb idő jut erre, mivel sokszor otthonról is a munkahelyi munkáját kell végeznie. Az interjú alanya ennél konkrétabb volt, heti 12-14 órát tudott a tanulásra fordítani, amíg nem vezető beosztásban volt, viszont ez szintén munkaidőn kívülre esett. Vezető beosztásban az órák száma leredukálódott, napi egy órában határozta meg az időt, amit kifejezetten munkahelyi tanulással tud tölteni, továbbra is a munkaidő lejártá után, vagy a szabadnapjain.

Mindkét interjúalany megerősítette, hogy dolgozói szinten főleg az online tréningek vannak előtérbe helyezve, ő is főként ilyen jellegű oktatásokon vett részt a tréner általi tanulás mellett, viszont vezetői szinten már megjelenik a személyes jelenlétben alapuló munkahelyi képzés is, azonban ő továbbra is az online térben történő tanulást helyezi előtérbe, mivel túl sok idő megy el az utazással, amíg felé a vállalat budapesti központjába. Az online tréningekkel kapcsolatban pozitív illetve negatív véleményt is megfogalmaztak, és a válaszaik többnyire fedték is egymást. Pozitívnak tekintik az online oktatás formában, hogy ilyenkor mindenki a saját környezetében tud bekapcsolódni a tanulásban, ezzel oldottabb a hangulat és kényelmesebb a tantermi keretekhez képest. További pozitívum, hogy ilyenkor megspórolják az utazási időt, az utazási költségeket. Viszont kritikaként megemlítik, hogy a gyakorlati oktatások hiányában, az online tréningek sokszor nem a valódi éttermi folyamatokat tükrözik, valamint, hogy nem azt helyezik előtérbe, ami valóban fontos lenne a mind a működés, mind egy-egy dolgozó fejlődése szempontjából.

Az 1. alany véleménye szerint az online tréningek inkább elméleti síkon mozognak, kevés olyan része van, amelyet a mindennapi munkája során hasznosítani tudna, pedig ez kiemelt fontosságú lenne, hiszen elmondása szerint „Nincs kettő ugyanolyan nap egy gyorsétteremben. Mindig azonnal kell reagálni, a problémákat azonnal kell megoldani, legyen szón dolgozói vagy vendéggel kapcsolatosról”. De kiemelte a kommunikációval kapcsolatos tréningeket, amelyek szerinte vezetői fejlesztés szempontjából nagyon szervezettek a szervezeten belül, és ezek hasznosulása is a legjobb.

A 2. alany megemlítette, hogy ha rendszeresen frissített, naprakész információkat tartalmazó online képzéseken tudna részt venni, akkor más lenne a véleménye, viszont jelenleg ennek fordítottja áll fent a szervezetenél, így sokszor kénytelen külső forráshoz, vagy

személyhez fordulni, ha elakadna valamiben. Kiemelte, hogy egy-két téves, módosult információ is komoly következményekkel járhat: „Egy rosszul berögzült tananyag apró részletének hibája is komoly anyagi deficitet vonhat maga után.” Viszont az ő esetében már váltva voltak az elméleti és gyakorlatorientált képzések, amely változást mutat az 1. alanyhoz képest. Ez akár fejlődést is mutathat a szervezeti tréningek szervezésében, hiszen kettőjük munkahelyi tanulása között évek teltek el. Ettől függetlenül hasonló véleményen volt az 1. alannyal, miszerint inkább az elméletre helyezték a hangsúlyt az oktatásokon, mivel a gyakorlatot az éttermi munka során tudják elsajátítani az elméleti tudás alapján.

A visszajelzések tekintetében az 1. alany hangsúlyozta, hogy nagyon ritka az, amikor egy vezető visszajelzést kapna az elvégzett tréningjével kapcsolatban, miközben a vezetőknek hangsúlyozzák, hogy a dolgozóknak szüksége van a visszacsatolásokra. De azt kiemelte, hogy résztvevőként mindig van lehetősége visszajelzést adnia egy-egy tréning során, illetve végén, és él is ezzel a lehetőséggel a későbbi tréningek javítása érdekében. Elmondta azt is, hogy a különböző betanulási időszakokban, mind dolgozói, mind vezetői szinten voltak mentorai, akik segítettek, viszont amikor arra került a szó, hogy milyen mentorálási példát tudna mondani a saját tréningjéből, az önállóságra nevelést emelte ki. Az oktatók elég hamar elengedik a betanulók kezét, többnyire az időhiány és a rengeteg feladatból kifolyólag.

A 2. alany visszajelzésként csak a képzések utáni tesztek emelte ki, amelynek sikeres elvégzését befejezettek tekinthető a tréningje, és oklevelet kap az adott dolgozó. Szintén említette, hogy lehetőség van visszajelzést adni a tréningről, az oktató és a tréning online formában való értékelése által, anonim módon, amellyel élni is szokott. A betanulási folyamatai alatt több mentortól tanult, és a saját mentorálási folyamatából a heti illetve havi szintű monitoring fontosságát emelte ki, hogy jobb képet lásson a tréningjének folyamatáról.

Az interjúk eredményei visszaigazolták a kérdőív eredményeit, de árnyaltabb képet adtak a dimenzió megítéléséről. A szoft skilllek fejlesztése szinte teljesen kimarad a dolgozói képzések köréből, ahogy korábban említettem, ezek csak választhatóak, önszorgalomból lehet jelentkezni rájuk, de nincsenek megfelelően kikommunikálva ahhoz, hogy a dolgozókat is elérjék. Ezen területek fejlesztése csak a Junior Shift Manager szinttől válik fontosabbá, ezért inkább a vezetők körében népszerű, bár így is csupán kis létszámban vesznek részt rajta az érdeklődők.

A mélyinterjúk megerősítették, hogy a cég lehetőséget ad a tudás megosztására, támogatja az alkalmazottak tanulását, de ez különböző mértékű és formájú a különböző csoportoknál, és nagyban függ a vezető hozzáállásától. A belső fejlesztési programokat éttermi szinten a legnagyobb tapasztalattal rendelkező kollégák, legtöbbször az oktatók tartják, de akár egy új dolgozó is tarthat képzést, amennyiben az ő tudása a legmagasabb bizonyos területen, vagy éppen nincs elegendő oktató az étteremben.

Az interjú végén arra szerettem volna választ kapni, hogy vannak-e olyan előnyök, amelyekre érdemes lenne munkáltatói szinten hangsúlyt fektetni, valamint, hogy véleménye szerint milyen tanulási lehetőségeket kellene a jövőben biztosítani a cégnek. Az 1. alany szerint a munkahelyi tréningek elsődleges szerepe a beosztottak előrelépésének elősegítése, a „tehetségek kiemelése”, valamint a potenciális vezetők megtalálása, amelyhez kapcsolódik az, hogy a későbbiekben a szervezetnek az idegennyelv tanulására kellene hangsúlyt fektetnie, hiszen egy globális vállalatról van szó, amelynek keretein belül, akár külföldön is lehetne dolgozni.

A 2. interjúalany ezekre a kérdésre eltérő válaszokat fogalmazott meg. Szerinte azért érdemes a munkáltatónak a munkahelyi tréningekre odafigyelni, mivel ezáltal a dolgozó könnyebben és gyorsabban tudja ellátni a jövőbeni feladatait, hamarabban lezajlik a dolgozó beillesztése a már meglévő folyamatba, illetve csapatba, mivel akklimatizálódik az oktatással párhuzamosan. A vállalat jövőbeli terveivel kapcsolatban, pedig online tréningek szerepét emelte ki, mivel úgy véli jó az alap egy komolyabb, naprakészebb, valós tudást tartalmazó rendszerhez, amellyel az ország bármely pontján levő étteremben dolgozót könnyen ellehetne érni, és olyan tudást kaphatna ezáltal, amely valóban hasznosítható a mindennapi munkája során. A munkahely részéről, akár jó ötlet lehetne egy munkahelyi tanulásra ösztönző program bevezetése is.

5 Következtetések, javaslatok

5.1. Eredmények értékelése

H1: A munkatársak kézzel fogható tudást szereznek az online tréningek során, amit hasznosítani is tudnak

Első hipotézisként azt állítottam, hogy a vállalat elősegíti a munkahelyi tréningekben való részvételt, biztosítja a feltételeket, ellenőrzi és visszajelzést ad a munkavállalóknak a tréningfolyamat haladásáról. A kérdőíves kutatás eredménye alapján elmondható, hogy a résztvevők nagyobb hányada úgy gondolja, hogy bár a visszajelzések nem gyakoriak a képzések alatt, mégis elegendőnek tartják, sőt szintén a többség számára még motiváló jelentőséggel is bír arra nézve, hogy folytassák. A mélyinterjúk ugyanúgy megerősítik a visszajelzések hiányát, viszont arra már nem tértek ki, hogy ez számukra negatív jelentőségű-e.

A megfelelő tréningeszközök biztosítása és a feltételek megteremtése tekintetében, mint a kérdőíves, mint a mélyinterjú arra enged következtetni, hogy bár az eszközök megvannak az éttermekben az ideális tréninghez, az idő sajnos nincs. A válaszadók és az interjú alanyok véleménye alapján az online tréningek elvégzéséhez szükséges időt a szervezet nem tudja munkaidőn belül biztosítani, ezeket a munkavállalóknak a szabadidőjükben szükséges elvégezniük, mivel ezek megléte szükséges az adott pozíció elvégzéshez. Ugyanakkor fontos azt kiemelni, hogy ez csak az elméleti online tréningekre vonatkozik, a gyakorlati oktatás minden esetben az éttermekben történik, munkaidőn belül.

Összességében úgy gondolom **az első hipotézis nem igazolódott be**, hiszen míg a szervezet biztosítja a tréningekhez szükséges eszközöket, addig a visszajelzések aránya csekély, a tréning elvégzéséhez szükség idő, mint feltétel, pedig egyáltalán nincs meg.

H2: A vállalat elősegíti a munkahelyi tréningekben való részvételt, biztosítja a feltételeket, ellenőrzi és visszajelzést ad a munkavállalóknak a tréningfolyamat haladásáról

Második hipotézisem az volt, hogy a munkatársak kézzel fogható tudást szereznek az online tréningek során, amit hasznosítani is tudnak. A kérdőíves kutatás és az interjúk is alátámasztják azt, hogy a gyakorlati oktatás fontosabb az elméleti képzésnél a szervezeti munka ezen területén. A kérdőíves vizsgálat azonban azt mutatta ki, hogy a többség szerint a főként elméleti online tréningek alatt tanultak lefedik a későbbi posztjukkal kapcsolatos feladatokat,

teljesen hasznosíthatóak a mindennapi munkájuk, összhangban vannak a tréning alatt elsajátított készségekkel és képzettséggel.

Az interjú alanyok által adott válaszok ennél árnyaltabb képet adnak a témában. Az 1. alany kifejezetten borúsan látta, szerinte az online tréningeken kevés olyan elméleti tudást lehet elsajátítani, amit a napi munkában hasznosítani tudna, véleménye szerint túlságosan ki vannak „sarkosítva” a tréningeken, hogy mit hogyan kell tenni, míg az éttermi működés során ez nem ennyire „fekete vagy fehér”. A 2. alany már úgy vallotta, hogy vannak olyan részei a képzéseknek, amelyek valóban hasznosíthatók a munkában, de még mindig kevés, vagy éppen már nem aktuális, mivel ezek a tréningnek nincsenek megfelelően frissítve.

Ha az összképet nézem, úgy gondolom **a második hipotézis beigazolódott**, elsősorban a kérdőíves vizsgálatból kifolyólag, hiszen a válaszadók az összes erre vonatkozó kérdésben többségében pozitívnak tekintették az online tréningeket a gyakorlati felhasználás szempontjából.

H3: A magasabb munkaköri pozíciót betöltők tanulási aktivitása erősebb: azaz, a magasabb iskolázottsági szint nyitottabb tanulási irányt feltételez.

A harmadik hipotézisben melyben azt fogalmaztam meg, hogy a magasabb munkaköri pozíciót betöltők tanulási aktivitása erősebb: azaz, a magasabb iskolázottsági szint nyitottabb tanulási irányt feltételez. A demográfiai adatok alapján a kérdőívet kitöltők nagyjából 15%-a rendelkezik felsőoktatásban szerzett végzettséggel, vagy folytat ilyen szinten iskolai tanulmányokat, valamint 77 fő arra is nagymértékben vagy teljes mértékben igennel válaszolt, hogy kifejezetten keresi a munkán belüli tanulási lehetőségeket egy jövőbeni magasabb pozíció reményében. Viszont a kérdőívből az sajnos nem derült ki egyértelműen, hogy a magasabb végzettséggel rendelkező válaszadók beletartoznak-e ebbe a csoportba. Bár minden bizonnyal az alacsonyabb végzettségű válaszadók is rendelkeznek ilyen szintű motivációval, hiszen míg a felsőoktatási végzettségű válaszadók nagyjából 16 főt tesznek ki, addig összesen 77 fő tanulási aktivitása magas a visszajelzések alapján. Viszont azt nem mutatja ki a kérdőív, hogy pl. a 8 általánossal rendelkezők és a középfokú végzettséggel rendelkezők közül, melyik réteg tanulási motivációja magasabb.

A mélyinterjúkat olyan személyekkel készítettem, akiknek érettségivel rendelkeznek, felsőoktatási tanulmányokat nem folytattak és nem is terveznek. Mindketten erős tanulási aktivitással és motivációval rendelkeznek, mi sem bizonyítja ezt jobban, mint hogy elsősorban a szabadidőjükben tudják a tanulást megoldani. Sőt az 1. alany ki is emelte, hogy a munkahelyi

tréningek elsődleges szerepe szerinte a vezetői utánpótlás biztosítása, a tehetséges emberek felismerése, és kiemelése.

Összességében elmondható, hogy a **harmadik hipotézis csak részben igazolódott be**, mivel a minta körében nem egyértelműen állapítható meg, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők tanulási iránya erősebb.

Az eredményekhez fontos megemlítenem, hogy nem lehet általános következtetéseket levonni és kiterjeszteni a kelet-közép európai vállalat összes magyarországi éttermére vonatkozólag. Viszont képet kaphattunk arról, hogy a vizsgált minta – 106 kérdőív-kitöltő, és 2 személy a mélyinterjúból- hogyan éli meg a vállalat által kínált tanulási lehetőségeket és magát a munkahelyi tanulást. A kutatásból kiderült, hogy a vállalat valóban az online képzésekre helyezi a fókuszot a munkahelyi tréningek során, elsősorban azért, mert ez az ország bármely területén elérhető, viszont a szakirodalmi áttekintésre hivatkozva hozzáfűzném, hogy bár az alap megvan ahhoz, hogy ez sikeres tréninget jelentsen, még nem tart ott a szervezet. Nagyon sok a hiányosság ezen a területen, folyamatosan figyelni kell a változásokat, reagálni kell azokra, amihez idő és a megfelelő csapat szükséges az éttermeket támogató központi részen.

5.2. Javaslatok

A továbbiakban a feltárt problémákkal kapcsolatban javaslatokat fogalmazok meg, hogyan lehetne a vizsgált szervezet esetében javítani a folyamatinkat, belső képzéseket hatékonyabbá, eredményesebbé tenni.

Jó megoldás lehet például a már a mélyinterjú során elhangzott tanulásra való ösztönző programok bevezetése vállalati szinten, hiszen a dolgozók motivációja a tanulásra nagyon eltérő, ezért egy szisztematikus program segítséget nyújthatna a szervezetnek. A kérdőív alapján kiderült, hogy nagyon sokaknak van motivációja a fejlődésre, a vállalatnak ezt ki kellene aknáznia, de jelenleg erre nincs olyan felmérő rendszer, ami megoldást nyújthatna. Sajnos sem pénzügyi sem egyéb tanulást, tudásmegosztást vagy akár csapatmunkát támogató rendszer nincs bevezetve a cégnél, mint ahogyan – alátámasztva a kérdőív eredményeit – nem jutalmaznak a közösen (csapatban) elért sikereket sem.

Visszajelzések fontosságának hangsúlyozása mind dolgozói, mind vezetői és központi szinten. Úgy gondolom érdemes lenne éttermi szinten az oktatókat is bevonni a dolgozók értékelésébe, amelyre havi szinten sort kellene keríteni. Figyelembe kellene venni az egyéni teljesítményt, és jutalmazni azt. A visszajelzések megvalósulhatnak kisebb csoportokban, például havi szinten díjazni a legjobb csomagolóst, de akár éttermi viszonylatban is a „Legjobb dolgozó” címmel. Bár a vállalati „nagykönyvben” minden befejezett tréning után visszacsatolásnak kellene történnie, mind a dolgozó, mind a vezető részéről, ez a gyakorlatban nem, vagy csak nagyon hiányosan teljesül, rögzítve pedig sehol sincs. Vezetői szinten évente van csak hasonló jellegű visszajelzés a munkára vonatkozólag, ezt is sűríteni kellene, legalább területi vezetői szinten, hogy ő adjon visszajelzést az étteremvezetőknek, valamint az étteremvezetők a saját műszakvezetői csapatuknak.

A visszajelzéseken belül kulcsfontosságú lehet a valódi igények felmérése a dolgozói továbbképzésekre. Bizonyos képzések a szervezeten belüli pozíciók betöltése miatt kötelező, de ezeken a képzési igény megállapításakor nem látható a valódi képzési cél. Úgy érzem sokszor „tűzoltási” céllal történnek a képzések, pl. emberhiány következtében olyan jelölt kerül egy megüresedett helyre, amelyet egyrészt ő nem szeretett volna betölteni, másrészt nem is alkalmas rá. A jövőben az igényfelmérésbe a dolgozó képességeit legjobban ismerő személyek bevonásával, pontosabban lehetne megállapítani mely képzésekbe vonhatók be a dolgozók, mely területen tudnának a legjobban megfelelni éttermi működési szempontból. Ezzel együtt pedig személyre szabott képzési tervet is fel lehet állítani.

Fontos lenne az online tréninganyagok aktualizálása, mivel jelenleg az oktatási anyagok nincsenek megfelelően karbantartva, ellenőrizve és frissítve. Évek óta nagyjából ugyanazon tréninganyagokat kell elvégezni pozíciótól függetlenül, amivel gyakorlati tudást nem tudnak szerezni, de a munkavállalók idejét rabolja, főként munkaidőn kívül. Szükség lenne a szervezeten belül egy olyan dolgozói csapatra, aki ezzel a területtel foglalkozik az éttermi visszajelzések alapján. Sajnos a kommunikáció nehéz ezzel az osztállyal, főleg a dolgozóknak, ők nincsenek közvetlen kapcsolatban a központtal, minden esetben az étteremvezető helyettes vagy étteremvezető segítségét kell kérni. Jó ötlet lenne akár félévente online felmérést végezni az ország összes dolgozója részvételével, hogy a visszajelzéseikkel segítsék ezen felületek aktualizálását. Nagyon sok a Z generációs dolgozó, akik már teljesen más szemmel tekintenek ezekre a felületekre, sokkal jobban kitudják aknázni a bennük rejlő lehetőségeket.

Szintén érdemes lenne fixen kiválasztani az éttermeken belül, kik azok a trénerok, oktatók, akik az új dolgozók betanításával foglalkoznak, úgy, hogy közben nem látnak el egyéb pozíciós feladatokat. Ezáltal elkerülhetővé válna az is, hogy a nem oktató, de régebb óta ott dolgozó esetleg téves információkkal lássa el a tapasztalatlan jelöltet, amely később munkahelyi problémák forrásaként is szolgálhat. Amennyiben csak a meghatározott személyek végeznék a képzésekkel kapcsolatos feladatokat, az ő továbbképzésükre is volna lehetőség, mely képzések során elsajátíthatnának olyan technikákat, ismereteket, amivel eredményesebben végezhetnék a munkájukat. Elengedhetetlennek gondolom, hogy ne csak megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkezzenek az oktatók, hanem képesek legyenek a tudásuk hatékony átadására is, amelynek nélkülözhetetlen feltétele a megfelelő prezentációs technika megléte és az oktatás során lezajló kommunikációs folyamatok irányítása. Ennek kettős szerepe lehetne: egyrészt a megfelelő ismeretekkel a rutinos kollegák rendelkeznek, másrészt egyféle vállalati karrierútként tekinthetnének erre a pozícióra, korábbi munkájuk megbecsüléseként.

A képzések önmagukban tehát nem csodafegyverek, ugyanakkor a vállalatok oktatási programja lehet a kulcs a jövő szakembereinek képzéséhez és a fluktuáció csökkentéséhez. Ugyanis ezen a két területen – a képzésben és a munkaerő megtartásában – ma már igen kevés a klasszikus juttatási csomagok és hagyományos munkahelyi értékek felajánlása, a fiatalabb generáció számára a tanulás is egyre fontosabb. Ráadásul olyan világot élünk, ahol az élethosszig tartó önképzés már nemcsak lehetőség, hanem szinte elvárássá vált. A versenyben maradáshoz pedig az ipari szereplők hozzáállásának változására is szükségünk van.

6. Összegzés

A dolgozatomban bevezető részében felvetett hipotézisek megválaszolásában nagy segítséget nyújtottak a téma feldolgozásához áttekintett szakirodalmi anyagok. Munkám első felében áttekintettem a téma szakirodalmi hátterét, különös tekintettel a vállalati képzésekre vonatkozóan. Ezután egy kelet-közép európai kereskedelmi vállalat került bemutatásra, valamint bemutattam vizsgálatom tárgyát, illetve a vállalat képzési rendszerét. A vizsgálataim során végeztem kérdőíves kutatást és interjúkat készítettem. A szakirodalmi háttér bemutatása után elemeztem a kérdőíves kutatást, valamint a kettő mélyinterjút is, illetve összevettem az ezekből nyert eredményeket a dolgozat elején felvázolt hipotézisekkel. Végül fejlesztési javaslatokat tettem, amelyeknek megtételekor figyelembe vettem a megvalósíthatóságot, a gyorsan, viszonylag alacsony anyagi ráfordítással elérhető javulásokat, a gyors megtérülési lehetőséget.

Kutatásom rámutatott arra, hogy a vállalatnál a munkahelyi tanulási lehetőségek nincsenek megfelelően kiaknázva, sem nyomon követve, a használt rendszerek sem éppen a legmegfelelőbbek ennyi ember tréningezése és oktatása során. A vizsgálatom nem volt teljes körű, hiszen csak néhány dunántúli és budapesti étteremre terjedt ki, így egy következő vizsgálat alkalmával célszerűbb lenne az ország összes éttermét lefedni, hogy szélesebb képet kaphassunk a vizsgált témával kapcsolatban. Továbbá hasznos lenne egy fókuszcsoporthoz interjú készítése egy konkrét étterem dolgozóival, amely során sokkal mélyebb betekintést lehetne nyerni a motivációjukról, tapasztalataikról, személyes élményeikről.

A kérdőívem hiányosságaként sajnos nem volt egyértelmű, hogy a különböző iskolai végzettségű dolgozók mennyire motiváltak saját belső késztetésük által a munkahelyi tanulásra, pedig ez szintén nagyon fontos. Jó kutatási téma lehet például, hogy egy általános iskolai végzettséggel rendelkező dolgozó miként látja saját lehetőségeit a cégen belül összehasonlítva egy egyetemi diplomás dolgozóval szemben.

A vizsgálatom szintén nem terjedt ki a budapesti központban dolgozók munkahelyi tréningjére, amely egy újabb feltárandó terület lehet. Ott teljesen más folyamatokat és eszközöket használnak, hiszen teljesen más területen dolgozókat szeretnének képezni. Viszont e két terület – az operáció és az éttermeket támogató csapat- munkahelyi tanulási lehetőségeinek összehasonlítása, fejlődési lehetőségeiknek feltérképezése is érdekes vizsgálatnak tűnik. Valamint az éttermet támogató csapaton belül külön a tréning osztállyal mélyinterjúk keretében beszélgetni lehetne egyrészt, hogy ők miként látják a jelenleg alkalmazott tanulási rendszereket

hasznosságát, valamint, hogy a jövőben terveznek-e bármiféle változtatást a tréningeszközökben.

Úgy gondolom mivel nagy vállalatról van szó, rengeteg különböző háttérű emberrel, valamint maga a munkahelyi tanulás is szerteágazó, mint ahogy a szakirodalmi áttekintésben is olvashattunk róla, így a munkám valóban csak egy apró szeletére világított rá, pedig rengeteg kutatást lehetne készíteni a témával kapcsolatosan.

Irodalomjegyzék

1. Bakacsi, Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
2. Balogh, G., Karoliny, M. (2023): *Az emberi erőforrások menedzselése*. Akadémiai Kiadó.
3. Barizsné Hadházi, E., Polónyi, I. (2004): *Felnőttképzés, vállalati képzés*. Debrecen: Litográfia Kft.
4. Bramley, P., Kitson, B. (1994), "Evaluating Training against Business Criteria", *Journal of European Industrial Training*, 10-14.
5. Csizmadia, P. (2016): Munkahelyi tanulás és társadalmi integráció. *Socio.hu*, 27-51. https://socio.hu/uploads/files/2016_1/csizmadia.pdf utolsó letöltés: 2023.12.12.
6. Dobák, M., Ferincz, A., Hortoványi, L. (2014) A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai. *Magyar Tudomány*, 1458-1466. <https://docplayer.hu/30184453-A-munkahelyi-tanulas-elosegitesenek-valtozasvezetesi-szempontjai.html> utolsó letöltés: 2023. 11. 15.
7. Edmondson, A.C. (2011). Strategies for Learning from Failure. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure> utolsó látogatás időpontja: 2023. 12. 01.
8. Eraut, M. (2010). Knowledge, Working Practices, and Learning. In *Billet (Ed.), Learning through Practice: Models, Traditions, Orientations and Approaches Springer Science+Business Media B.V.* 37-58.
9. Erdei, G. (2007): A vállalatok szerepe a felnőttkori tanulásban az Észak-alföldi Régióban. Doktori értekezés. Debrecen. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/df2cb047-02b7-48d7-9ed0-0f72f995a41b/content> letöltés ideje: 2023.10.28.
10. Ferincz, A. (2012): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben, In (szerk) Karlovitz, J. T.: *Ekonomické štúdie – teória a prax*. Komárom. 220-228. <http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G322FerinczAdrienn.pdf> letöltés ideje: 2023. 08. 14.

11. Ferincz, A. (2019): *A vállalkozó felső vezető hatása a szervezeti tanulásra.* Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
12. Ferincz, A., Hortoványi, L. (2014): A munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők. *Vezetéstudomány.* 30-41.
13. Gelei, A. (2002). *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezetfejlesztés esete.* Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
14. Govaerts, N., Baert, H. (2011): Learning patterns in organizations: towards a typology of workplacelearning configurations. *Human Resource Development International,* 545-559.
15. Hortoványi, L., Vastag A. (2013): *A munkahelyi tanulás lehetséges értelmezési formái.*
https://ictlabs.elte.hu/admin/data/file/20130911/hortovanyil-vastaga_munkahelyi-tanulas_2013.pdf letöltés ideje: 2023. 09. 20.
16. Jacobs, R. L., Park, Y. (2009): A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development. *Human Resource Development Review.* 133-150.
17. Juhász, I., Matiscsákné Lizák, M. (2013): *Emberi erőforrás-gazdálkodás. Médiainformatikai Kiadványok.* Eger: Eszterházy Károly Főiskola.
18. Lakner, Sz. (2017): A szervezeti tanulás új aspektusai a generációk tükrében. *Opes et Educatio.* 276-294.
19. Lantos, T. (2021): A munkahelyi informális tanulás meghatározó szerepe a pedagógusok folyamatos szakmai fejlődésében. *Képzés és gyakorlat.* 41-53.
20. Marjolein G. M., Berings, C. Doornbos, A. J. & Simons P. R-J. (2008): Dimensions of On-the-Job Learning Styles, *Applied Psychology: An International Review.* 417–440.p.
21. Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003): Demonstrating the value of an organization’s learning culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources.* 132–151.
22. Mihály, I. (2003): Felnőttek tanulása – elméleti és gyakorlati tapasztalatok. *Új Pedagógiai Szemle.* 120–132.

23. Pálffy, Zs. (2020): A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. *In: XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete.* Győr. 116-124.
24. Poór J., Kollár P., Kovács I.É., Suhajda Cs. J., Farka P., Tóth K., Szabó K. (2018): Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány.* 33-44.
25. Rolek F. (2004): Tehetségmenedzsment. *In: Effron, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. (szerk.): HR a 21. században.* HVG Kiadó Rt., Budapest. 319-330.
26. Senge, P.M. (1990). *The fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organisation.* Random House.
27. Stéber, A., Kereszty, O. (2015): A munkahelyi tanulás támogatási formái – a tudásmenedzsment szerepe. Az elméleti kutatások kritikai elemzése. *Szakképzési Szemle.* 34– 52.
28. Stillman, D.–Stillman, J. (2017): *Gen Z @ Work.* How the Next Generation is Transforming the Workplace. New York: Harper Collins.
29. Sz. Tót J. (2006): *Európai kihívások – magyar lehetőségek. A felnőttkori tanulás jövőképeinek körvonalai.* Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet.
<https://docplayer.hu/9052810-Sz-toth-janos-europai-kihivasok-magyar-lehetosegek-a-felnottkori-tanulas-jovokepenek-korvonalai.html> letöltés ideje: 2023.09.20.
30. Szabó, K. (2008): Tanulás a munkahelyeken és a munkahelyekért. *Educatio.* 218–231.
31. Tót, É. (2008): Informális tanulás. *Educatio.* 183–192.
32. Tóth-Pjezcka, K., Antoni-Alt, P. (2023): A munkahelyi tanulást támogató szervezeti környezet. *Tudásmenedzsment.* 138-153.
33. Veresné Somosi, M. (2012): Kompetencia- és képességépítés a minőség szolgálatában. *Magyar Minőség.* 2–6.

Mellékletek

Kérdőív kérdéssor

1. Neme:
 - Férfi
 - Nő
2. Életkora:
 - 16-25 év között
 - 26-38 év között
 - 39-50 év között
 - 51-65 év között
 - 65 év felett
3. Lakóhelye:
 - falu
 - város
 - megyeszékhely
 - főváros
4. Legmagasabb iskolai végzettség:
 - 8 általános
 - szakképző iskola
 - középiskola
 - gimnázium
 - főiskola
 - egyetem
5. A jelenlegi foglalkoztatásának formája:
 - teljes állás
 - részmunkaidő
 - diákmunka
 - nyugdíjas munkavállaló szervezeteken keresztül
6. Munkában eltöltött idő:
 - 1-6 hónap
 - 6-12 hónap

- 1-3 év
- 5 év felett
- 10 év felett

7. Jelenlegi munkahelyi beosztás

- 1 pozíciós dolgozó
- 2 pozíciós dolgozó
- oktató
- Junior Shift Manager
- Shift Manager
- Assistan Store Manager/ General Manager

8. Milyen módon tanul/tanult a munkahelyén?

- képzés
- online tréning
- coaching
- mentor
- tudásmenedzsment eszközök (pl. online tréning platformok)
- munkatársakkal folytatott beszélgetések
- internet
- könyvből, nyomtatott anyagból
- egyéb:

9. Kap visszajelzéseket a képzés során?

- Igen, rendszeresen
- Igen, néha
- Csak a képzés végén
- Nem

Mennyire igazak Önre az alábbi állítások:

10. A visszajelzések mértékét megfelelőnek tartom

Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám

11. A vezetők/vállalat általi visszajelzések motiválnak abban, hogy van értelme a tréningek elvégzésének.

Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám

12. A munkahely teljesen biztosítja a tréningekhez szükséges eszközöket

- Egyáltalán nem értek vele egyet 1 2 3 4 Teljes mértékben egyetértek vele
13. Az elvárásaimnak teljesen megfelelnek a munkahelyi tréning eszközei.
Egyáltalán nem értek vele egyet 1 2 3 4 Teljes mértékben egyetértek vele
14. A munkaidőn belül van lehetőség az online tréningek elvégzésére.
Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám
15. Az online tréningek teljesen érthetőek, nem okoz problémát a használatuk.
Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám
16. A jelenlegi munkahelyi feladataim összhangban vannak az adott pozícióra felkészítő tréning által elsajátított készségeivel és képzettségével.
Egyáltalán nem értek vele egyet 1 2 3 4 Teljes mértékben egyetértek vele
17. Többre értékelem a tapasztalati tanulás révén elsajátított tudást, mint az online tréningeket.
Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám
18. Úgy gondolja az online oktató videók biztos alapot nyújtanak a későbbi gyakorlati feladatokhoz.
Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám
19. A vezetők és a tapasztaltabb kollegák szívesen segítenek, ha elakadnék valamely tréning, vagy munkafolyamat során.
Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám
20. Keresem a munkán belüli tanulási lehetőségeket, ezáltal elősegítve a jövőbeli magasabb pozícióban való munkát.
Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám
21. Az előrelépés elősegítése céljából szívesen vennék részt extra tréningeken, amelyeket a munkahely kínál.
Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám
22. Úgy gondolja a munkahelyi tréningek által van lehetősége új kihívások elé állni, és bővíteni a tudását.
Egyáltalán nem igaz rám 1 2 3 4 Teljes mértékben igaz rám
23. Milyen előnyei és hátrányai vannak a vállalat által használt online tréningeknek?
Saját válasz:

Mélyinterjú kérdéssor

1. Mióta dolgozol a vállalatnál? Hogyan haladtál feljebb a ranglétrán?
2. Mióta töltöd be a jelenlegi pozíciód?
3. Vannak-e még előre jutási lehetőségeid?
4. Milyen sűrűn vettél részt tréningen?
5. Szeretnél magasabb pozícióba kerülni, vagy elégedett vagy a jelenlegi beosztásoddal?
Dolgoztál-e ki magadnak egyéni karriertervet a szervezeten belül?
6. Nem vezető beosztásban mennyi időt tudtál szánni a tanulásra?
7. Jelenleg mennyi időt tudsz szánni a tanulásra?
8. Milyen típusú munkahelyi tréningeken vettél részt a szervezeten belül?
9. Személyes jelenléteket igénylő vagy online módon lezajló tréningeken volt lehetőséged részt venni? Melyiket preferálsz jobban és miért?
10. Fontosnak/hasznosnak találod ezeket a tréningeket? Mennyire ad át naprakész ismereteket a szervezet az ilyen tréningek során?
11. Mennyire voltak gyakorlat orientáltak a tréningek? Inkább elméleti vagy inkább gyakorlati jellegű munkahelyi oktatáson vettél részt?
12. A korábbi tapasztalataid alapján melyik volt célravezetőbb? Az elméleti vagy a gyakorlati tréning?
13. Olyan tudás szerezhető ezeken a tréningeken, amelyeket valóban használni tudsz a mindennapi munkád során?
14. Milyen visszajelzéseket kapsz az elvégzett tréningek után?
15. Neked van lehetőséged visszajelzést adni a tréningekről, amelyeken részt veszel? Szoktál élni ezzel a lehetőséggel?
16. Volt-e mentorod, akitől tudtál tanulni?
17. Milyen mentorálási példát tudnál mondani a saját tréningedből?
18. Milyen előnyöket tudnál megfogalmazni, ami miatt a munkáltatóknak érdemes a munkahelyi tanulás biztosítására hangsúlyt fektetniük?
19. A jövőben szerinted milyen tanulási lehetőségek biztosítása válik hangsúlyossá?

Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. ábra: A felnőttképzés területei (<i>Forrás: Juhász - Matiscsákné (2013)</i>).....	8
2. ábra: Képzési piramis (<i>Forrás: Juhász - Matiscsákné (2013)</i>)	15
3. ábra: Tanulási motivátorok (<i>Forrás: Ferincz – Hortoványi (2014)</i>).....	17
4. ábra: Az éttermi hierarchia bemutatása	28
5. ábra: A kérdőívet kitöltők generációs megoszlása	35
6. ábra: A minta lakóhely szerinti megoszlása (%)	36
7. ábra: A kérdőív kitöltői iskolai végzettség szerinti megoszlása (%).....	37
8. ábra: A kérdőív kitöltőinek munkaforma szerinti megoszlása (%).....	37
9. ábra: A kérdőív kitöltőinek éttermi beosztás szerinti megoszlása (%)	38
1. táblázat: A kitöltők véleménye a vállalati tréningfolyamatról	41

NYILATKOZAT

Tóth Tímea (hallgató Neptun azonosítója: D2QARC) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakedolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre **javaslom / nem javaslom.**

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Gödöllő, 2024. 04. 15.



belső konzulens

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Tóth Tímea
A Hallgató Neptun kódja:	D2QARC
A dolgozat címe:	Munkahelyi tanulás egy kelet-közép-európai multinacionális cég nyugat-magyarországi éttermeiben
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaságfejlesztési Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Székesfehérvár, 2024. április 16.

Hallgató aláírása